

Suunnitteluasiakkaan asiakas- kokemus ja sen johtaminen toimintamallin avulla

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma (YAMK13)
Opinnäytetyö
29.4.2016
Harri Onikki

Lahden ammattikorkeakoulu
YAMK

ONIKKI HARRI:

Suunnitteluasiakkaan
asiakaskokemus ja sen johtaminen
toimintamallin avulla

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman (YAMK) opinnäy-
tetyö, 104 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Kehittämishankkeen tavoitteena oli tutkia suunnitteluasiakkaan asiakaskokemusta. Tavoitteena oli luoda suunnitteluasiakasryhmälle toimintamalli, jolla pyritään saavuttamaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Kohdeyritys toimii rakennustuoteteollisuudessa. Toimintamallin toteutuksen tavoitteena on parempi asiakaskokemus, jonka johdosta suunnitteluasiakkaat käyttäisivät tai suosittelisivat yrityksen tuotteita enemmän. Tämän seurauksena yritykselle tulisi mahdollisuus lisääntyneeseen myyntiin ja sitä kautta tuoton kasvattamiseen

Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen sekä asiakaskeskeiseen toimintaan. Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa koko yrityksen toiminta ja hyvällä asiakaskokemuksella voidaan saavuttaa tärkeää kilpailuetua. Asiakaskokemuksen johtamisella luodaan suunniteltuja asiakaskokemuksia.

Empiirisen osan tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla asiakasryhmän edustajilta. Haastattelujen tuloksista saatiin asiakasryhmän edustajien mielipiteitä asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt toimintamalli vastaa asetettuihin tavoitteisiin ja on pohja asiakaskokemuksen johtamiselle. Toimintamallin sisältö on luotu teemahaastatteluissa toistuvien teemojen ja kirjallisuuskatsauksen perusteella. Toimintamallin pääkohdat ovat: asiakkuudenhallinta, asiakasyhteistyö, asiakkaalle tuotettavat palvelut, kohtaamispisteet, personointi sekä mittaaminen ja kehitys. Toimintamallin toteutus johtaa suunnitelmalliseen asiakkuudenhallintaan. Sillä luodaan suunniteltuja asiakaskokemuksia ja pyritään saavuttamaan sekä ylittämään asiakkaan odotukset.

Asiasanat: Asiakaskokemus, Asiakkuudenhallinta, Asiakaskokemuksen johtaminen, Asiakaskeskeinen toiminta, Toimintamalli

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

ONIKKI HARRI:

Design Customer Experience and
Operating Model for Its Management

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management 104
pages, 2 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

The aim of this thesis was to investigate the customer experience of design customers and to create an operating model that would aim to achieve a great customer experience. The target company manufactures items for the construction industry. As a result of the model, design customers will hopefully use and recommend the company's products more. Then the company will get more opportunities for sales and thus increased revenue.

The literature of the thesis concentrates on customer experience, customer experience management and customer centered operation. All operations of the company have an effect on the customer experience. A great customer experience will create a competitive advantage for the company. Customer experience management will create planned customer experiences.

The empirical part was conducted as a qualitative case study. The method of collecting the research material was thematic interviews. The customer interview results brought forward customers' opinions on how to improve customer experiences.

The result of the case study is the operating model which serves as a basis for the customer experience management. The operating model content comes from customer relationship management and the themes which reoccurred in the interviews. The operating model main areas are: CRM, cooperation with customer, services provided to the customer, touchpoints, personalization and measuring and development. The execution of the operating model will lead to systematic customer experience management. This will create designed customer experiences which aspire to meet and exceed customer expectations.

Key words: customer experience, Customer Experience Management (CEM), Customer Relationship Management (CRM), customer centered operation, operating model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä teoreettinen viitekehys	2
1.3	Työn rakenne	4
2	ASIAKASKOKEMUS LIIKETOIMINNASSA	5
2.1	Asiakaskeskeinen liiketoiminta	5
2.1.1	Asiakkuudenhallinta	9
2.1.2	Asiakasstrategia	13
2.1.3	Asiakassegmentointi	14
2.2	Asiakaskokemus	17
2.2.1	Mitä on asiakaskokemus	17
2.2.2	Asiakaskokemuskartta asiakkaan matkana	27
2.3	Asiakkaan kohtaaminen eri kosketuspisteissä	29
2.4	Tunteet ja odotukset asiakaskokemuksessa	34
2.5	Asiakaskokemuksen johtaminen CEM	40
2.5.1	Asiakaskokemuksen mittaaminen	48
2.5.2	Taloudellinen hyöty asiakaskokemuksesta	54
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	61
3.1	Toimeksiantajan esittely ja lähtötilanne	61
3.2	Tutkimuksen eteneminen, toteutus ja tavoitteet	62
3.3	Tutkimusstrategia ja -menetelmä	64
3.4	Tutkimuksen aineisto ja analysointimenetelmät	67
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	69
4.1	Tutkimuksen haastattelujen tulokset	69
4.1.1	Suunnitteluasiakkaiden asiakaskokemuksen nykytilanne	70
4.1.2	Asiakkaiden yhteistyö, kohtaamiskanavat ja palvelut	72
4.1.3	Asiakaskokemuksen kehityskohteet	77
4.2	Toimintamallin sisältö	78
4.2.1	Asiakkuudenhallinta ja segmentointi	80
4.2.2	Asiakasyhteistyö	82
4.2.3	Asiakkaille tuotettavat palvelut	85

4.2.4	Kohtaamispisteet ja asiakaskanavat	88
4.2.5	Personointi ja odotuksien ylittäminen	90
4.2.6	Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen	91
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	92
5.1	Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	92
5.2	Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi	94
5.3	Kehittämismahdollisuudet ja tulosten käytettävyys ja merkitys	98
	LÄHTEET	101
	LIITTEET	105

KUVIOT

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.....	4
Kuvio 2. Asiakaskeskeisyyden neljä tasoa (Löytänä & Kortesus, 2014, 25 mukailtu)	7
Kuvio 3. Asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen osa-alueet (Löytänä & Korkiakoski 2014, 81–87).	9
Kuvio 4. Asiakassegmentit (Ala-Mutka & Mäntyneva, 54 mukailtu).....	16
Kuvio 5. Asiakaspalvelu vs. asiakaskokemus (Löytänä & Kortesus 2011, 15 mukailtu)	20
Kuvio 6. Asiakaskokemuksen vaiheet (Shaw & Ivens, 2005, 24 mukailtu).....	21
Kuvio 7. Tunne-energia vahvistaa toimintakykyä ja asiakaskokemusta (Fischer & Vainio, 2014, 12 mukailtu).	22
Kuvio 8. Saumattoman asiakaskokemuksen elementit (Morgan 2015 mukailtu).	26
Kuvio 9. Asiakkaan lentomatkan koskestuspistepolku (Löytänä & Kortesus, 2011, 114–115 mukailtu)	28
Kuvio 10. Asiakaskokemuksen kosketuspisteet (Löytänä & Kortesus 2011, 75)	30
Kuvio 11. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Kortesus, 2011, 60 mukailtu)	35
Kuvio 12. Emotionaalisen arvon hierarkia (Shaw, Dibeehi & Walden, 2010, 34)	38
Kuvio 13. Asiakaskokemuksen alueet (Shaw & Ivens, 2005, 41).	39
Kuvio 14. Asiakkaalle tuotettavan arvon muodon kategoriat (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 17 mukailtu).....	40
Kuvio 15. Asiakaskokemuksen johtamisen portaatt (Löytänä & Kortesus, 2011, 167 mukailtu)	42
Kuvio 16. Asiakaskokemuksen sisäiset rakennuspalikat (Korkiakoski, 2014 mukailtu)	44
Kuvio 17. Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet (Scmitt 2003, 24-31 mukailtu)	45
Kuvio 18. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot (Löytänä & Kortesus 2011, 187–189 mukailtu)	50
Kuvio 19. CXi indeksi (Schneider, 2013).....	51
Kuvio 20. Taloudelliset mittarit (Löytänä & Kortesus 2014, 62 mukailtu).....	55
Kuvio 21. Asiakaskokemukseen investoinnin tuottavuus (Smith & Wheeler 2002,87)	56
Kuvio 22. Asiakaskokemuksesta saavutettu hyöty (Korkiakoski 2015).....	58

Kuvio 23. Paremmasta asiakaskokemuksen tyytyväisyydestä saavutettava hyöty (Kriss 2014).....	59
Kuvio 24. Asiakaskokemuksen tyytyväisyydestä johtuva lojaalisuus (Kriss 2014)	60
Kuvio 25. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 144 mukailtu).....	68
Kuvio 26. Toimintamallin pääkohdat	79
Kuvio 27. Suunnitteluasiakkaan kohtaamispisteet.....	89

TAULUKOT

Taulukko 1. Tuotekeskeinen vs. asiakaskeskeinen yritys (Löytänä & Korteso, 2011, 156 mukailtu)	6
Taulukko 2. Asiakkuudenhallinta asiakkaan elinkaaren aikana (Mäntyneva, 2001, 18).	11
Taulukko 3. Asiakaspääoma (Hellman & Värilä, 2009, 182--185).	12
Taulukko 4. Asiakaskokemukset ytimet (Soudagar, Iyer & Hildebrand, 2012, 3-6 mukailtu)	24
Taulukko 5. Asiakaskokemuskartan vaiheet (Richardson, 2010 mukailtu).	27
Taulukko 6. Psykologisen kokemuksen merkitys asiakaskokemuksessa (Shaw, Dibeehi & Walden, 2010, 7-14 mukailtu).....	36
Taulukko 7. Asiakaskokemuksen johtamisen askeleet (Futurelab, 2013a mukailtu).	47
Taulukko 8. Asiakaskokemuksen mittaamisen päätökset (Schmidt-Subramanian 2013 mukailtu)	49
Taulukko 9. Teknologian hyödyntäminen asiakaskokemuksen mittaamisessa (Soudagar, Iyer & Hildebrand, 2012, 109–113 mukailtu)	54
Taulukko 10. Asiakasluokittelu.....	80
Taulukko 11. Asiakasryhmien suhteet ja yhteistyötapahtumat ja tavoitteet 2016	84
Taulukko 12. Yhteistyötapahtumien määrät ja tavoitteet.....	84

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Asiakaslähtöinen toiminta on nykyään jokaisessa yrityksessä tärkeässä roolissa. Asiakaslähtöinen liiketoiminta on prosessi, jossa siirretään asiakas kaiken tekemisen keskelle. Kun asiakas on toiminnan keskiössä koko yrityksessä, niin seuraava askel on luoda erinomaisia asiakaskokemuksia. Onnistunut asiakaskokemus johtaa pitkäikäisiin ja tuottoisiin asiakassuhteisiin. Erinomainen asiakaskokemus syntyy, kun yritys pystyy ylittämään asiakkaan odotukset. Aikaisemmin yritykset kilpailivat tuotteiden ja palveluiden hinnalla, laadulla sekä toimitusajalla. Tänä päivänä markkinoiden tuotteet ja tarjotut palvelut ovat niin samanlaisia ja hintaisia, että erottautuminen vaatii enemmän sekä uusia keinoja. Ennen puhuttiin asiakastytyväisyydestä ja asiakaspalvelusta, nykyään puhutaan ja mitataan asiakaskokemuksia. (Shaw, 2005).

Kehittämishankkeen tutkimuksen toimeksiantaja (myöhemmin kohdeyritys tai yritys) toimii rakennustuoteteollisuudessa ja valmistaa tuotteita teräksestä erilaisiin rakennuksiin. Yritys on suomalainen perheyritys, joka toimii nykyään globaalisti. Yritys X on vaihtanut strategian tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen. Asiakas pyritään tuomaan toiminnan keskiöön. Tavoitteena on ratkaista asiakkaan haasteet yrityksen ratkaisuilla ja tuotteilla rakennuksien rakentamisessa. Yrityksen perustajan lähtökohta on ollut, että tuotteita käyttämällä saavutetaan lisäarvoa myös rakennuksen loppukäyttäjälle. Tämä on tärkeä arvo ja toiminnan kehittyessä tämä arvo on unohdettu ja yritys on keskittynyt enemmän tuotteisiin kuin asiakkaisiin.

Yrityksellä oli tavoitteena kehittää suunnitteluasiakkaiden asiakkuudenhallintaa ja hoitoa. Tästä tuli aihe kehittämishankkeelle ja tämä tukee myös yrityksen strategisia tavoitteita. Yrityksen suunnitteluasiakasryhmään kuuluvat arkkitehdit, rakennesuunnittelijat, rakennuttajat ja rakennushankkeiden kehittäjät. Yritys on tunnettu rakennusalan toimija Suomessa ja heillä

on jo yhteistyötä ja palveluita suunnitteluasiakkaille, mutta asiakkuuksien hoitoon ja kehittämiseen ei ole luotu mitään toimintamallia tai tavoitteita.

Kehittämishankkeen tavoitteena on tutkia yrityksen suunnitteluasiakkaiden asiakaskokemusta ja luoda toimintamalli asiakkuuksien hallintaan ja kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä osa-alueita tulisi kehittää, jotta voidaan luoda sisältö toimintamallille. Toimintamalliin on tavoitteena luoda oikeat menetelmät, joilla rakennushankkeiden osapuolet tavoitetaan heille oikeaan aikaan ja luoda heille heidän työtään helpottavia ja tehostavia palveluita. Toimintamallin asiakkuudenhallintaan luodaan asiakasluokittelut ja tavoitteet. Toimintamallin toteutuksella pyritään saavuttamaan parempia asiakaskokemuksia, jonka johdosta suunnitteluasiakkaat käyttäisivät tai suosittelisivat yrityksen tuotteita enemmän. Tämän seurauksena yritykselle tulisi mahdollisuus lisääntyneeseen myyntiin ja sitä kautta tuoton kasvattamiseen

Suunnittelijat ja arkkitehdit käyttävät yrityksen valmistamia tuotteita tehdessään rakennuksien suunnitelmia. Rakennuttajat ja rakennushankkeiden kehittäjät voivat suositella tai ohjata käyttämään tietyn yrityksen tuotteita. Jos rakennuksen suunnitelmissa on kohteen alusta lähtien yritys X:n tuotteet, niin todennäköisyys siihen, että kohteen rakentaja ostaa tuotteet kasvaa. Yrityksen tuotteita ostavat yleensä rakennusliikkeet tai elementtitehtaat, mutta rakennusten suunnittelijat ovat suuressa vaikuttajan roolissa.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa tutkitaan, millaisella toimintamallin sisällöllä kehitetään asiakaskokemusta ja miten suunnittelijaa tuetaan hänen työssään sekä miten suunnittelija tavoitetaan mahdollisimman tehokkaasti.

Tutkimuskysymykseksi muodostui:

- Millaisella toimintamallin sisällöllä voidaan saavuttaa erinomaisia asiakaskokemuksia?

Alakysymyksiä ovat:

- Miten toimeksiantaja voi tehostaa suunnitteluasiakkaan työtä?
- Miten suunnittelija tavoitetaan tehokkaammin?

Kehittämishanke rajataan koskemaan Suomessa toimiviin rakennesuunnittelutoimistoihin, koska se on tästä asiakasryhmästä yrityksen kannalta kaikista tärkein. Valmista toimintamallia toteutetaan kaikille asiakasryhmän osapuolille, mutta eri osapuolille luodaan omat heitä parhaiten palvelevat tarkemmat sisällön tarkennukset.

Teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1 ja se on jaettu kolmeen osaan, jotka ovat asiakaskeskeinen toiminta, asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen. Näistä keskeisimpänä on asiakaskokemus. Asiakaslähtöisessä toiminnassa katsotaan, miten asiakas on toiminnan keskiössä ja asiakkuudenhallinnan merkitystä. Asiakaskokemus luvussa käsitellään, miten asiakas kokee eri tilanteita ja mitkä kaikki vaikuttavat kokemukseen. Asiakaskokemuksen johtamisessa käsitellään, millaisella johtamisella saavutetaan tavoitteen mukaisia kokemuksia ja miten mittaamista pystytään hyödyntämään. Teoriaosiot ovat yhteydessä toisiinsa ja keskiössä on asiakas.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

1.3 Työn rakenne

Luvussa 2 esitetään kirjallisuuskatsaus, joka keskittyy asiakaskokemuksen ympärille. Pääaiheina ovat asiakas-keskeinen toiminta, asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen, jotka kaikki ovat tärkeitä asiakkaiden kanssa toimiessa. Nämä luovat myös pohjan toimintamallin tavoitteille ja sisällölle.

Luvussa 3 esitellään toimeksiantaja ja asiakaskokemuksen lähtötilanne. Luvussa käsitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmäksi valittu laadullinen tutkimus. Tässä luvussa käydään läpi aineiston hankinta ja perustelut hankitulle aineistolle.

Luvussa 4 esitellään tutkimuksen tulokset ja miten ne vaikuttivat toimintamallin sisältöön. Osiossa esitetään myös toimintamallin sisältö, toteutus ja tavoitteet. Luvussa 5 käsitellään työssä onnistumista, luotettavuutta ja millä asiakaskokemusta kehitetään ja mitataan tehokkaasti.

2 ASIAKASKOKEMUS LIKETOIMINNASSA

Nykyaikaa ja tämän hetken kilpailutilannetta kuvaa hyvin termi asiakkaan aikakausi (Löytänä & Korhikoski 2014, 16). Yrityksien pitää erottua edukseen kilpailijoistaan uusilla keinoilla, kun tuotteet ja palvelut ovat samanlaisia. Yritykset ovat viimeisten vuosien aikana ymmärtäneet, että erinomaisella asiakaskokemuksella voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Asiakaskokemus on erittäin ajankohtainen, mutta silti Suomessa suhteellisen uusi termi. Asiakaskokemus lähtee siitä, että asiakas on oikeasti keskiössä ja yrityksen toiminnot pyritään katsomaan asiakkaan silmin. Yrityksen oikeasti näin toimiakseen se vaatii yrityksen johdon todellista ymmärrystä aiheesta. Yrityksen johto määrittää yrityksen suunnan ja määrittävät tavoitteet, sekä osoittavat sitoutuneisuutensa alaspäin organisaatiossa. Asiakaskeskeinen liiketoiminta lähtee siitä, että asiakas on toiminnan keskiössä. Tätä kautta päästään johdettuihin asiakaskokemuksiin, jonka avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Seuraavissa luvuissa kerrotaan asiakkaan keskiöön siirtämisestä ja siitä, mitä asiakaskokemus tarkoittaa, sekä miten johdetaan asiakaskokemusta.

2.1 Asiakaskeskeinen liiketoiminta

Asiakaskeskeisessä toiminnassa asiakas on oikeasti keskiössä ja toimintaa ohjaa asiakaskeskeisyys. Tuote- tai tuotantokeskeisessä yrityksessä voidaan ajatella, että ollaan asiakaskeskeisiä ja tuotteet auttavat asiakasta, mutta todellisuudessa onko asiaa mietitty oikeasti asiakkaan näkökulmasta. Kun asiakas on keskiössä, niin toimintoja katsotaan asiakkaan näkökulmasta. Taulukossa 1 Löytänä ja Korteso ovat määritelleet erot tuotantokeskeisessä toiminnassa verrattuna asiakaskeskeiseen toimintaan (Löytänä ja Korteso 2011, 153–156).

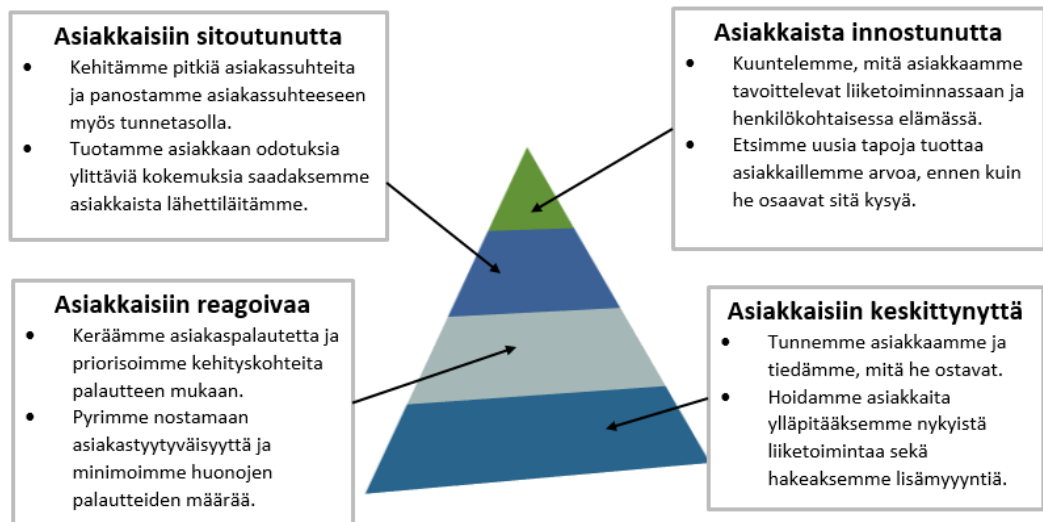
Taulukko 1. Tuotekeskeinen vs. asiakaskeskeinen yritys (Löytänä & Kortesus, 2011, 156 mukailtu)

Tuotekeskeinen	Asiakaskeskeinen
Myydään	Lisätään arvoa
Asiakas on määränpää	Asiakas on kumppani matkalla
Myydään tuotteita	Luodaan kokemuksia
Geneerinen	Uniikki
Tavoitellaan suurempaa markkinaosuutta	Tavoitellaan suurempaa kannattavuutta
Hallitseminen	Mahdollistaminen
Täytetään odotukset	Ylitetään odotukset
Kuin kaikki muutkin	Yksilöllisesti erilainen
Samankaltaiset työntekijät	Yksilölliset lahjakkuudet
Parhaat käytännöt	Tulevaisuuden käytännöt

Asiakaskeskeisessä toiminnassa yrityksen toiminnan keskiössä on asiakas. Asiakaslähtöisyys on yrityksen toiminnassa jatkuva prosessi ja sen tulee käsittää koko yrityksen organisaatio. Ei vain myynti ja markkinointi sekä asiakaspalvelu osastot kuten ne ovat tavallisesti olleet, vaan henkilöstö tuotannosta johtoon asti. Asiakaskeskeisestä toiminnasta voidaan käyttää myös nimikettä asiakaslähtöinen toiminta (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 15–30).

Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa tavoitteena on tietää asiakkaan tarpeet nykyhetkellä, mutta myös tulevaisuudessa. Toisaalta on pystyttävä luomaan asiakkaalle uusia tarpeita, joita asiakas ei vielä edes tiedä kaipaavansa, josta hyvänä esimerkkinä on Apple. Asiakaskeskeisyydessä on Löytänen & Korkiakosken (2014, 25–26) mukaan neljä tasoa kuvion 2 mu-

kaisesti, mihin yritykset voidaan sijoittaa asiakaskeskeinen toiminnan kypsyyden perusteella. Korkein ja eniten asiakkaita ajatteleva taso on asiakkaista innostunut, jossa haetaan asiakkaille lisäarvoa, jota he eivät edes osaa kaivata. Tätä seuraa asiakkaisiinsa sitoutunut, jossa pyritään pitkiin asiakassuhteisiin ja tuotetaan odotuksia ylittäviä kokemuksia. Asiakkaisiin reagoivalla tasolla asiakastyytyvyyden perusteella tehdään ratkaisuja ja asiakkaisiin keskittyneessä tasolla asiakkaita hoidetaan ylläpitämällä nykyinen taso (Löytänä & Korkiakoski 2014, 25–26).



Kuvio 2. Asiakaskeskeisyyden neljä tasoa (Löytänä & Korteso, 2014, 25 muokailtu)

Ala-Mutkan & Talvelan (2004, 22–24) mukaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli sisältää kuusi osa-aluetta:

1. Asiakasstrategia, tässä määritetään asiakashallinnan asiakassegmentit, joita käytetään asiakashallinnan suunnittelussa.
2. Toimintamallit, asiakassegmentoituja toimintatapoja, jotka on konkretisoitu asiakasstrategiasta

3. Liiketoimintaprosessit, yrityksen prosessit jotka saavat aikaan fyysiset tavara- ja rahavirrat ja palvelutilanteet
4. Tiedonhallinta ja tietoteknologia, asiakkaasta kerättävä tieto käsitellään ja sillä ohjataan toimintaa
5. Strategian seuranta ja ohjaus, käsittää sekä diagnostiset ohjausjärjestelmät (miten organisaatio toimii ja toteuttaa strategiaa) että rakenteelliset ohjausjärjestelmät, jonka elementtejä ovat asiakassegmentit, toimintamallit ja käsitteet
6. Markkina- ja asiakastuntemus, tähän kulminoituu koko asiakashallinta. Tämän osaaminen ja tunteminen on perustana asiakasstrategian luomiselle ja voimavarojen suuntaamiselle (Ala-Mutka & Talvelan 2004, 22–24)

Asiakaskeskeisen toiminnan kehittämiseen Löytänä ja Korkiakoski (2014, 81–87) ovat luoneet kuusi osa-aluetta sisältävän mallin, jolla asiakaskokemuksesta vastaava johtaa yritystä kohti asiakaskeskeistä toimintamallia. Asiakaskeskeisyyteen pääsemiseksi jatkuva kehittyminen ja palautteeseen reagointi ovat tärkeitä toiminnan kehittämisen alueita. Mallin kuusi osa-aluetta on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen osa-alueet (Löytänä & Kor-kiakoski 2014, 81–87).

2.1.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on tarkastella asioita asiakkaan näkökulmasta ja pystyä luomaan asiakkaalle sellaista lisäarvoa, jota myös asiakas arvostaa. Asiakkuudenhallinta pyrkii lisäämään asiakkaalle arvoa ja näin ollen he ostavat mieluummin sinulta kuin kilpailijalta. Asiakkuudenhallinta lisää yritysten tietämystä ja ymmärrystä asiakkaasta ja siitä, miksi he mitään ostavat (Mäntyneva 2001, 11–12).

”Voit onnistua CRM:n kanssa olemalla FIKSU: Määrittele asiakaskeskeinen strategia; käytä sopivaa mittausta; varmista organisaation tuki tavoitteille; uudelleen suunnittele prosessit; ja käytä sopivaa työkalua tämän mahdollistamiseksi. Mutta kaik-

kia alkaa laittamalla asiakas ensimmäiseksi ja luomalla parempi suhde heihin mitä kilpailijasi voi tarjota (Bob Thompson Smallbizcrm 2014).”

Asiakkuudenhallinnan etuna on myös se, että hallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta, suuntaa ja vaikuttavuutta. Yhtenä vahvuutena on asiakkuuden mittaaminen, jonka tuloksien avulla voidaan kehittää ja tehostaa toimintamalleja. Oikean tiedon keräämisellä voidaan kehittää sekä myynnin että markkinoinnin tapoja, jotta asiakkaalle pystytään tuottamaan lisäarvoa. Asiakkuudenhallinnan kannalta keskeistä on ymmärtää ja tunnistaa asiakkaan tarpeet. Yrityksen mahdollisuudet menestyä paranevat, jos se tuntee asiakkaansa ja pystyy näin ollen ennakoimaan asiakkaan ostokäyttäytymistä. (Mäntyneva 2001, 11–12, 15).

Asiakkuudenhallinnan keskeinen tavoite on luoda yritykselle parempi ote asiakkaisiinsa ja antaa mahdollisuus parantaa asiakkuuden kannattavuutta. Aktiivinen asiakkuudenhallinta on aina tehokkaampaa kuin passiivinen. Yrityksen tavoite on aina tehdä voittoa omistajilleen ja kannattavuuteen vaikuttavat myyntiottojen hankinnasta aiheutuvat kustannukset. Yrityksen myyntituotot tulevat asiakkailta, joten on selvitettävä onko yksittäiset asiakkaat tai asiakasryhmät kannattavia. Asiakkuuksia kehittämällä pitäisi pystyä löytämään vastaus siihen, kuinka paljon yksittäisiin asiakkaisiin kannattaa panostaa. (Mäntyneva 2001, 33–36).

Jokaisella asiakkaalla on elinkaari ja se jaetaan asiakkuudenhallinnan osalta neljään eri vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvataminen ja säilyttäminen. Yleisesti asiakkuuden alkuvaiheessa asiakkuudet ovat kannattamattomia, mutta keston tuoma lisävolyymi tekee asiakkuudesta kannattavaa. Uskolliset asiakkuudet ovat yleensä pidempiä ja kannattavia, eikä niihin sisälly uusasiakashankinnan kustannuksia. Yhteydenpito on tärkeää asiakkuuden hallinnassa ja sillä voidaan tehostaa asiakkuutta monella eri tavalla, kuten lisäämään ostosten määrää, sisällyttää erilaisia viestejä sekä viestiä asiakkaalle, että hänestä oikeasti välitetään ja ollaan kiinnostuneita. Keskeisenä pyrkimyksenä on sitouttaa asiakas ja

saada hänet suosittamaan yritystä lähipiirilleen. Keskeisenä haasteena on kuljettaa asiakkuutta elinkaaren eri vaiheissa tehokkaasti. Taulukossa 2 on kuvattu asiakkuudenhallinta asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa (Mäntyneva 2001, 16–19).

Taulukko 2. Asiakkuudenhallinta asiakkaan elinkaaren aikana (Mäntyneva, 2001, 18).

Asiakkuuden vaihe	Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
Tavoite	Potentiaalisten asiakkuuksien hankinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Olemassaolevien asiakkuuksien säilyttäminen
Lähestymisen perusta	Demograaginen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalain realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
Tarvelähtöisyys	Oletetut tarpeet	Viestityt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
Markkinointi- viestinnän personointi	Vähemmänkin persoonallinen riittää	Pyrkimys persoonallisuuteen	Persoonallisuus välttämätöntä	Persoonallisuus välttämätöntä
Tarjouksen sisältö	Perustuu tuotelähtöisyyteen	Perustuu asiakkaan olemassaoleviin tarpeisiin	Perustuu asiakkaan olemassaoleviin tarpeisiin ja toiveisiin	Perustuu aiempaan asiakassuhteeseen
Kaupanteon onnistumistodennäköisyys	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

Asiakkuudenhallintajärjestelmä CRM (Customer Relationship Management), on ohjelma, jossa ylläpidetään tietoa asiakkaista. CRM:n avulla ohjataan ja tuetaan myyntiä ja insinöörejä projektien myynnin onnistumisessa

ja asiakkaan kanssa toimimisessa. Järjestelmän avulla projekteista ja asiakkaista on tietoa, jonka avulla myyntiä ja asiakkaan hallintaa tehostetaan ja organisoidaan. Järjestelmässä on historiatietoa asiakkaista ja haastavuutena on tiedon ajan tasalla pysyminen. Oikein käytettynä asiakkaista olevaa tietoa voidaan tehokkaasti hyödyntää business-to-business myynissä (Stein, Smith & Lancioni, 2013).

Asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) ytimen voidaan sanoa olevan ylläpitää tietoa asiakkaista, jonka avulla ne saavutetaan tehokkaammin, tunnetaan paremmin, luodaan palvelua ja pyritään ennakoimaan heidän tarpeensa. CRM:ssä voidaan sanoa olevan kolme näkymää. Teknologia, joka hoitaa toimivan järjestelmän asiakkaiden hallintaan. Liiketoiminta, asiakkaan toimintaan keskittyvä ja segmentoidaan asiakkaat, jotta tiedetään asiakkaan tarpeet ja ketkä ovat tärkeimpiä liiketoiminnalle. Asiakas, jossa katsotaan missä kosketuspisteissä asiakas kohtaa yrityksen (Teo, Devadoss & Pan 2006).

Asiakaspääomalla kuvataan yrityksen kaikkien asiakkaiden arvoa, joka on yksittäisistä yritystä kuvaavista suureista tärkeimpiä. Asiakaspääomassa liikevaihto ja muut yrityksen toiminnot yhdistyvät asiakkaaseen, jolloin se on monipuolisempi kuin liikevaihto. Yrityksen tulevaisuuden tavoitteena on kasvattaa sekä liikevaihtoa että asiakaspääomaa. Asiakaspääoman arvoa tulee kehittää strategisesti tavoiteltuun suuntaan suunniteltujen toimintojen avulla. Taulukossa 3 on esitetty asiakaspääomaan vaikuttavia tekijöitä (Hellman & Värilä, 2009, 182–185).

Taulukko 3. Asiakaspääoma (Hellman & Värilä, 2009, 182--185).

Asiakaspääoma					
↑	↑	↑	↑	↑	↑
asiakkaat	suhteet	kannattavuus	aktiivisuus	uskollisuus	riskit

2.1.2 Asiakasstrategia

Asiakasstrategia on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja perinteisen strategian sovittamista yhteen. Asiakasstrategiassa liiketoiminnan suunnittelun lähtökohdaksi käytetään asiakkaita ja markkinoita. Asiakasstrategia johdetaan yrityksen strategiasta. Asiakassegmentointi on asiakasstrategian tärkein ilmentymä (Ala-mutka & Mäntyneva 2004, 46–47). Asiakassegmentointi on asiakasstrategian ydin ja tätä käsitellään erikseen luvussa 2.1.3.

Alamutkan & Mäntynevan mukaan (2004, 47–48) asiakasstrategia tarkoittaa johtamisen taitoa, jolla yritys suuntaa oikeat voimavarat asiakkaisiin omaa strategiaansa noudattaen. Asiakasstrategiassa on konkreettisesti luotu tavoitteita sekä erilaisia toimintamalleja eri asiakassegmenteille. Jokaiselle segmentille on määritelty oma toimintamalli segmentin tavoitteiden tukemiseksi. Tavoitteita voi olla esimerkiksi segmentin kannattavuus tai markkinaosuuden kasvu. Asiakasstrategian tavoitteena on ohjata voimavarat oikeisiin asiakkaisiin ja tehostaa asiakaslähtöistä toimintaa. Toimintamallit hyödyntävät yrityksen prosesseja, mutta niihin lisätään vain asiakassegmentin mukaiset tavat. Asiakasstrategian sisältö on pääpiireittäin seuraava:

- Asiakassegmentit ja niiden tavoitteet
- Palvelukanavastrategia
- Segmenttikohtaiset
 - o Toimintatavat (toimintamallit)
 - o Tuote- ja palvelutarjonnat
 - o Tunnistetut kilpailuedut

Nyt eletään asiakkaan aikakautta, jossa jokaisella yrityksellä on järjestelmien puolesta samat mahdollisuudet uusien palveluiden kautta. Asiakkaan aikakausi alkoi 2010-luvulta, mikä vaati uuden strategian ja ajattelutavan yrityksille. Asiakkaan aikakaudella strategian sisällössä on tavoitteena luoda odotuksia ylittäviä kokemuksia ja lisätä suosittelijoiden mää-

rää ja sitä kautta kannattavia asiakkaita. Tästä johtuen tärkeänä kilpailukeinona on luoda asiakkaalle asiakaskokemuksia, jotka tuottavat hänelle arvoa ja etua. Tällä aikakaudella myös reagointinopeus on kriittistä, koska informaatiota saa nykyteknologian avulla erittäin nopeasti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 15–16).

Strategian muuttaminen asiakaskeskeiseksi on pidempi prosessi. Monet johtajat puhuvat yrityksen asiakaskeskeisyydestä, mutta kysyttäessä asiakkailta, niin harva yritys on pystynyt viemään tämän käytännön tasolle. Johdon sitoutuminen on tärkeää matkalla asiakaskeskeisyyteen ja sitoutumisessa on eri tasoja. Alimmalla tasolla johto on kiinnostunut asiakaskokemuksesta ja näkevät sen mahdollisuutena, kun ylimmällä tasolla johto on itse asiakasstrategian ylläpitäjänä ja asiakaskokemuksen johtaminen on jo yrityskulttuurissa ja yrityksen arvoissa (Löytänä & Korkiakoski 2014, 24–29).

Asiakaskeskeisen liiketoiminnan strategiassa ytimenä on uuden innovointi. Silloin yritys pystyy ennakoimaan asiakkaidensa tarpeet ja tuottamaan asiakkaille tarpeita mitä asiakas ei tiennyt tarvitsevänsä, hyvänä esimerkkinä Applen Ipad. Uuden innovoinnilla saavutetaan kilpailuetua ja erotutaan kilpailijoista. Asiakaskeskeinen innovointi luo monia mahdollisuuksia, kuten kohdata asiakas jo aikaisemmin internetissä ennen kuin he astuvat liikkeeseen tai poistaa turhat välivaiheet kuten lennolle kirjautumiset. Asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa, tuotteen mukana tulee esimerkiksi ruokareseptejä tai pidetään asiakas pidempään liiketiloissa ruokailun tai kahvion avulla (Löytänä & Korkiakoski 2014, 30–32).

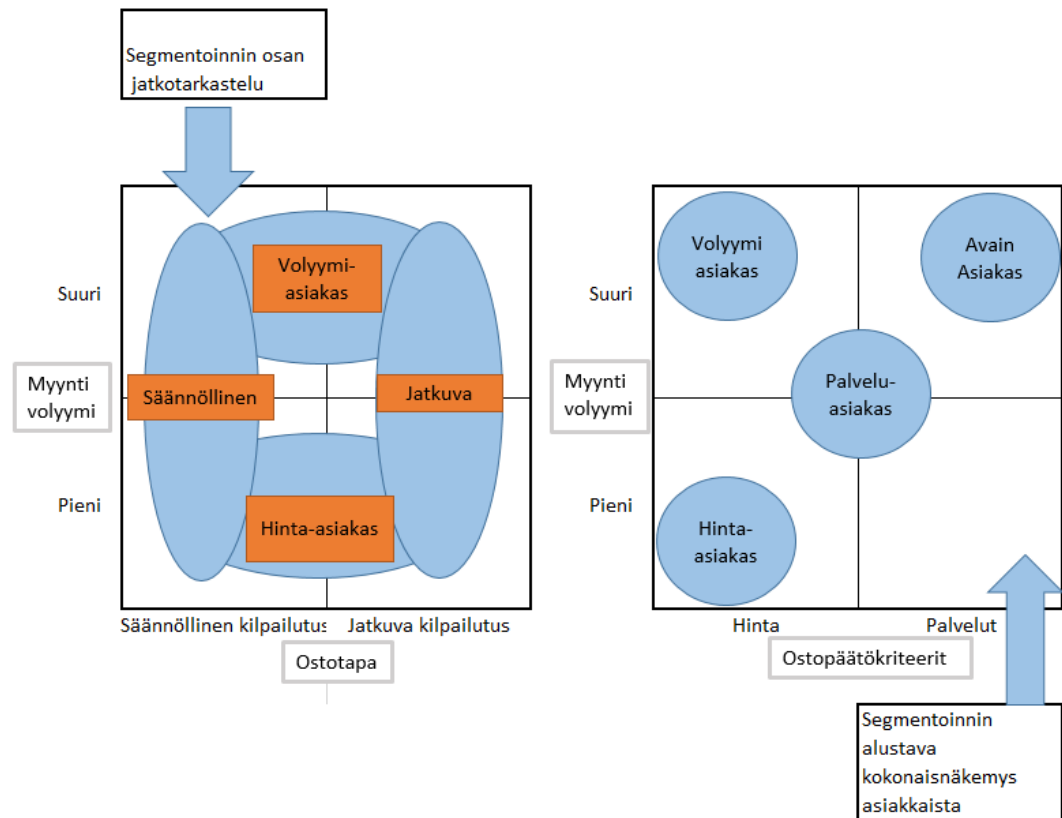
2.1.3 Asiakassegmentointi

Alamutkan & Mäntynevan (2004, 49) mukaan asiakkuushallinnan segmentoinnissa on kaksi näkökulmaa, ulkoinen ja sisäinen. Onnistuneen segmentoinnin tavoitteena on yhdistää nämä kaksi näkökulmaa. Ulkoisia näkökulmia ovat asiakkaat toisista erottavia sekä erilaistavia tarpeita tai teki-
jöitä. Sisäisiä näkökulmia ovat yrityksen omat toiminnot sekä siitä yrityksen

saamia hyödyt, kuten myyntivolyymi ja kannattavuus. Valitettavasti segmentointi tehdään liian usein irrallaan yrityksen liiketoimintastrategiasta. Segmentoinnilla tavoitellaan tyytyväisiä asiakkaita ja kannatavaa toimintaa, mutta asiakaskannattavuutta ei kuitenkaan tulisi käyttää suoraan segmentoinnin perusteena. Oikealla segmentoinnilla tavoitellaan resurssien oikeanlaista käyttöä tehokkaasti oikeisiin asiakkaisiin (Alamutka & Mäntyneva, 2004, 49).

Segmentointia voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin, mutta kaikilla tulee olla sama tavoite, organisaatiolla on suunnitelma ja sitä toteutetaan. Segmenttejä ei tule olla liian montaa, vaan jokainen segmentti pitää olla perusteltu sekä strategian mukainen ja niiden tulee olla riittävän erilaisia jotta jokainen tunnistaa ne. Segmentointiprosessi pitää tehdä huolellisesti, jotta segmentit ovat käyttökelpoisia ja yrityksen toimintaa hyödyttäviä. Tässä prosessissa tulisi käyttää yrityksen avainhenkilöitä, koska varsinkin myyntihenkilöstön asiakastieto- ja tietämys ovat yleensä kokemusperäisiä. Segmentoinnilla on useita käyttötarkoituksia, kuten esimerkiksi markkinointiviestinnän kehittäminen, liikeidean rakentaminen sekä markkinavalinnat (Ala-Mutka & Mäntyneva 2004, 49–53).

Strategisesti tärkeille avainasiakkaille on yleensä aina oma segmentti, vaikka niitä ei muu yhdistä. Tämä riittää erilaistavaksi tekijäksi, koska avainasiakkailla on yleensä strategisesti tärkeä merkitys yritykselle. Segmentointeja tulee tehdä useita, jotta saadaan katettua kaikki tärkeä tieto asiakkaista ja katetaan kaikki tärkeät näkökulmat. Segmentoinnilla luodaan perustaa yrityksen asiakaslähtöiselle toiminnalle. Toiminnan eri osia ovat toimintatavat, asiakaskohtaukset, markkinointiviestintä, logistiikka-prosessi ja tuotantoteknologia (Ala-Mutka & Mäntyneva 2004, 53–54).



Kuvio 4. Asiakassegmentit (Ala-Mutka & Mäntyneva, 54 mukailtu)

Segmentoinnilla haetaan erilaisuuksia asiakkaista, että jokainen asiakas kohdataan hänen tarvitsemallaan tavalla sekä luodaan odotuksia ylittäviä kokemuksia. Segmentoinnin tulee olla niin selkeää, jotta jokainen yrityksen työntekijä tuntee ja ymmärtää ne sekä pystyy kertomaan perusteet eteenpäin. Asiakkaat voi segmentoida kannattavuuden tai lifestyle-ajattelun kautta, varsinkin kun kyseessä on asiakaskokemus. Kannattavuus segmentti on yksinkertainen, siinä määritetään kuinka kannattavia asiakkaat ovat suhteessa heidän vaatimaan huomioon. Lifestyle-ajattelussa käytetään suhteellisen perinteistä jakoa, jossa asiakkaat luokitellaan heidän elämäntilanteen ja – tyylin sekä arvojen mukaisesti (Löytänä & Korteso 2011, 128–135).

2.2 Asiakaskokemus

Asiakaskeskeisessä yrityksessä asiakas on keskiössä. Asiakkaan kaikki kokemukset yrityksen toiminnasta vaikuttavat ja merkitsevät paljon yrityksen toimintaan, sekä sen kehittämiseen, jossa pyritään luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Asiakaskokemus on asiakkaalle tuleva fyysinen tai emotionaalinen tunne hänen ollessaan kanssakäymisessä yrityksen kanssa. Emotionaalinen tunne on erittäin tärkeä asiakkaan kokemuksessa. Loistavalla asiakaskokemuksella voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua, tämä kuitenkin vaatii asiakaskokemuksen suunnitelmallista johtamista, jota käsitellään luvussa 2.3. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin sitä, mitä asiakaskokemus on ja miten tunteet vaikuttavat kokemukseen sekä missä kosketuspisteissä asiakas kohtaa yrityksen.

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. (Löytänä & Korteso, 2011, 11)”

”Asiakaskokemus on vuorovaikutusta organisaation ja asiakkaan kesken jossa vaikutetaan asiakkaan tietoiseen ja alitajuiseen mieleen. Se on sekoitus organisaation aineellista tuotetta, aistien stimulointia ja tunteiden herättelyä, joita asiakas jatkuvasti intuitiivisesti mittaa omiin odotuksiinsa nähden koko suhteen ajan. (Beoyndphilosophy Shaw, 2015)”

2.2.1 Mitä on asiakaskokemus

Löytänä & Korteso (2011, 50–54) mukaan asiakaskokemuksessa on kolme eri tasoa, jotka riippuvat siitä kuinka johdettuja ne ovat: satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus sekä johdettu kokemus. Heidän mukaansa satunnainen kokemus vaihtelee ääripäästä toiseen riippuen siitä, missä ja milloin ja ketkä ovat kohtaamisessa osallisena; esimerkkinä he käyttävä myyntihenkilöitä, joista toinen on asiakaskeskeinen ja palvelu- altis ja toinen on tämän vastakohta. Ennalta odotettava kokemus on suun-

niteltu, kuten pankissa asiointi. Pankissa tapaaminen hoidetaan aina etukäteen suunnitellun kaavan mukaisesti, joten se on riippumaton ajasta tai paikasta. Johdetussa kokemuksessa luodaan asiakkaalle lisäarvoa, jolla se erottuu edukseen, vaikka muuten se sisältää samat asiat kuin ennalta odotettava kokemus. Esimerkiksi hotellin henkilökunta, joka voi ottamalla asiakkaaseen yhteyttä muutama päivä ennen varauksen alkamista luoda lisäarvoa asiakkaalle. Silloin henkilökunta voi toivottaa asiakkaan tervetulleeksi, sekä kysellä asiakkaan lisätarpeista (Löytänä & Korteso, 2011, 50–54).

Shaw & Ivens (2005, 11–12) määrittelevät seitsemän kohdan filosofian erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseen. Erinomainen asiakaskokemus on:

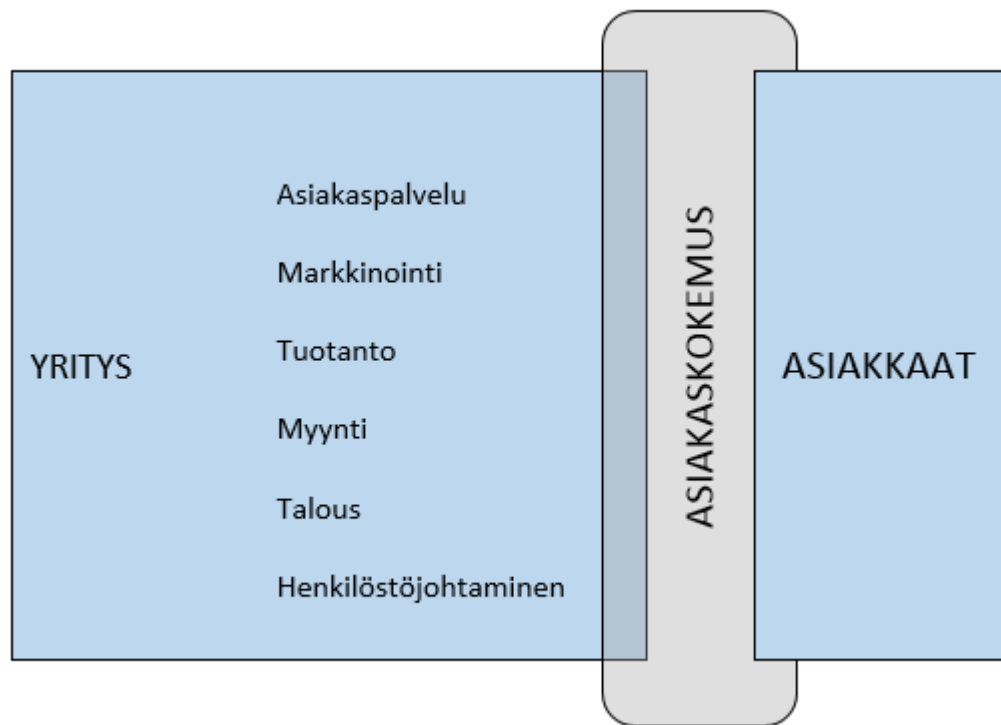
1. Lähde pitkäaikaiseen kilpailuetuun.
Emotionaalisen yhteyden luominen asiakkaaseen luo uskollisen ja pitkäaikaisen asiakassuhteen.
2. Ylittää toistuvasti asiakkaan aineelliset ja emotionaaliset odotukset.
Odotuksien ylittäminen toistuvasti luo jatkuvuutta
3. Keskityttyä stimuloimaan suunniteltuja tunteita
Kaikilla ihmisillä on tunteita ja tunteiden avulla voidaan synnyttää pitkäaikainen jatkuva kilpailuetu
4. Inspiroiva johtajuus, mahdollistava kulttuuri ja empaattiset ihmiset jotka ovat onnellisia ja tyytyväisiä
Tyytyväiset ihmiset luovat tyytyväisiä asiakkaita
5. Toimia ”ulkoa sisään” kuin ”sisältä ulos” logiikalla
Asiakkaalle on hyväksi toimia ulkoa sisälle logiikan mukaisesti
6. Tuottoa kehittävä ja voi merkittävästi pienentää kustannuksia
Kehittämällä asiakaskokemusta voidaan vähentää kuluja ja parempi tyytyväisempi asiakas luo lisää tuottoja

7. Ilmentymä yrityksen brändistä

Asiakaskokemus ja brändi ovat oleellisia ja ne pitäisi olla läheisessä kontaktissa. Pitäisi luoda brändin mukaisia asiakaskokemuksia.

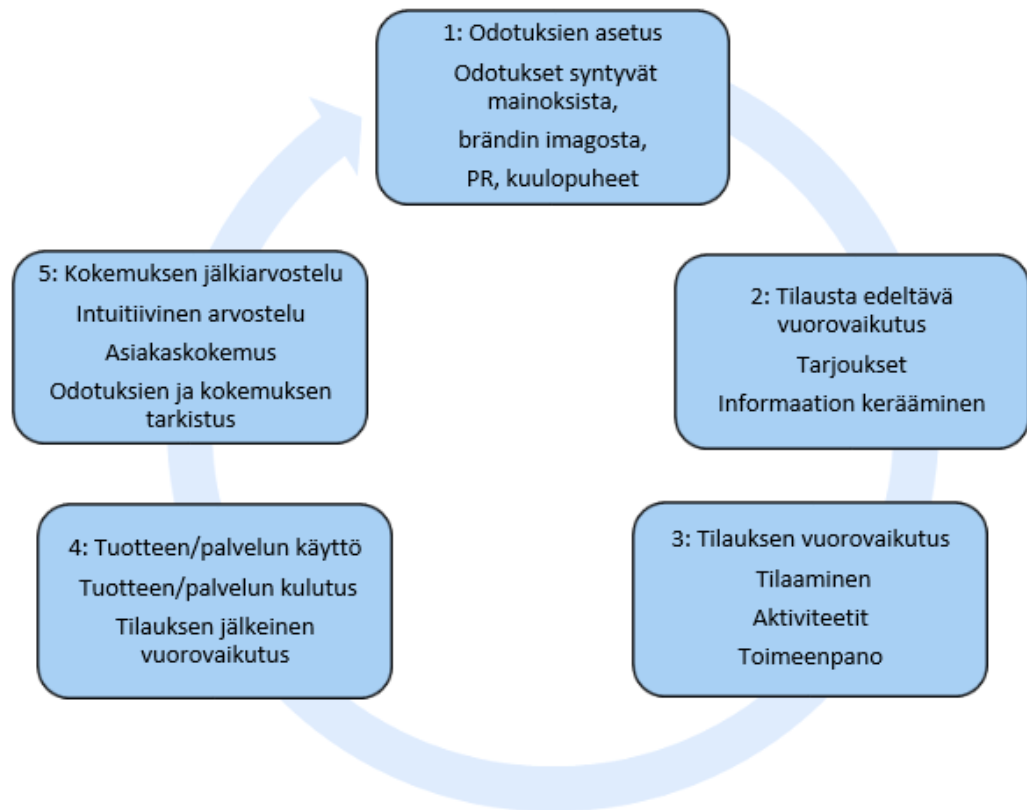
Fischer ja Vainio (2014, 9) määrittelevät asiakaskokemuksen tunteeseen, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan sekä positiiviseen kokemukseen, jota hän kertoo eteenpäin. Jokaiseen kokemukseen vaikuttavat eri asiat ja on suhteellisen vaikea tietää, mitkä milloinkin vaikuttavat, koska asiakkaalla on aina omat odotukset johon vaikuttaa aina asiakkaan oma tunnetila. Positiiviseen kokemukseen vaikuttavat kaikki yrityksen toiminta asiakasta kohtaan; kuunteleminen, asiakkaan tilanteen ymmärtäminen sekä lupauksen pitäminen. Yrityksen jokaisen yksilön ja yksikön tulisi ymmärtää, että kaikki vaikuttavat positiivisen kokemuksen luomiseen (Fischer & Vainio, 2014, 9).

Asiakaskokemus muodostuu sekä aineellisista tekijöistä; valikoima, tuotteet, hinta, toimitus, paikka, ympäristö, saatavuus, saavutettavuus, palvelut, toiminnot, laatu jne., että tunneperäisistä tekijöistä kuten nautinto, ilo, ylpeys, jännitys, tyytyväisyys, ystävällisyys, luottamus, yllättävyys, hämmästyminen jne. (Shaw, 2005, 16 - 47.) Asiakaskokemus on eri asia kuin asiakaspalvelu. Asiakaskokemus on se välimaasto, joka on yrityksen ja asiakkaan välissä, kuten kuviossa 5 esitetään. Myynti ja asiakaspalvelu ovat yleisimmät asiakaskohtaamispisteet, mutta muut toiminnot vaikuttavat suuresti siihen, pystyykö myynti ja asiakaspalvelu luomaan odotuksia ylittäviä kokemuksia (Löytänä & Korteso 2011, 14–15).



Kuvio 5. Asiakaspalvelu vs. asiakaskokemus (Löytänä & Korteso 2011, 15 muokailtu)

Shaw ja Ivens (2005) ovat jakaneet asiakaskokemuksen viiteen eri vaiheeseen, jotka on esitetty kuviossa 6. Asiakas luo odotukset yrityksen brändin, mainosten, kuulopuheiden ja maineen perusteella sekä aikaisempien kokemusten avulla. Ennen ostopäätöstä asiakas etsii informaatiota ja pyytää tarjouksia. Tässä vaiheessa tulee luoda asiakkaalle luottamuksen tunne, jotta hän tekee positiivisen ostopäätöksen. Tilausvaiheessa tärkeintä on tilauksen toimeenpano. Seuraavassa asiakas käyttää ja kuluttaa tuotetta tai palvelua, se voi kestää vain hetken, kuten karkin syöminen, tai vuosia, kuten auton ostamisen. Asiakaskokemuksen lopussa on kokemuksen arviointi, täyttikö kokemus sille asetetut odotukset vai ylittyivätkö/alituiivatko ne. Tämän kokemuksen jälkeen ennen seuraavaa hankintaa asiakkaan odotukset ovat taas muuttuneet, joten yrityksen pitää ne taas täyttää tai jopa ylittää. (Shaw & Ivens, 2005, 24–27).



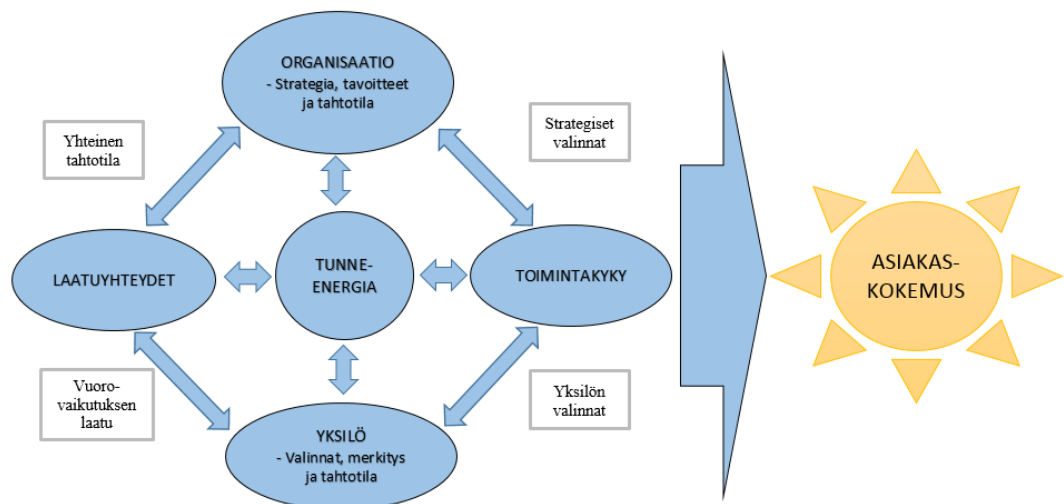
Kuvio 6. Asiakaskokemuksen vaiheet (Shaw & Ivens, 2005, 24 mukailtu)

Asiakaskokemus on monien tekijöiden yhteissumma ja kokemuksen syntymiseen vaikuttavat olennaisesti myös asiakkaan oma tausta, arvomaailma ja omat odotukset (Futurelab, 2013a). Hyvän asiakaskokemuksen lähtökohta onkin ylittää asiakkaan omat ennakko-odotukset toistuvasti. Seipellin (2013) mielestä asiakaskokemuksessa on keskeistä ymmärtää, ettei se ole koskaan valmis, vaan sitä tulee koko ajan kehittää. Asiakas tulee yllättää yhä uudelleen tarjoamalla uutta ja enemmän, jotain mikä lisää hänelle tuotettavaa arvoa. (Seipell, 2013).

Yrityksen henkilöstölle on tärkeää tietää millaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee. Shaw:n mukaan yrityksellä pitäisi olla asiakaskokemus tavoite/ohjeistus (CES-Customer Experience Statement). Tässä tärkeässä dokumentissa on osoitettu koko henkilöstölle miten lähestyä jokapäiväisiä

päätöksiä, jotta luodaan luotettavia asiakassuhteita sekä ohjataan yritystä luomaan positiivisia asiakaskokemuksia. Ilman selkeää ohjeistusta jokainen toimii parhaaksi katsomallaan tavalla. Näin ollen asiakaskokemukset eivät välttämättä ole yhtä onnistuneita mikä voi johtaa menetettyihin mahdollisuuksiin (Beoyndphilosophy, Shaw 2015).

Yrityksen organisaatiot ovat aina jotain toimintaa varten ja sen yksilöt luovat yrityksen vahvuudet, jota ohjaa yksilön tunne-energia. Yksilöiden tunne-energia luo yhteisen tahtotilan ja tarinan. Työyhteisössä syntyy työyhteisökokemus, joka syntyy jokaisen yksilön tunne-energian ja vuorovaikutuksen kautta. Tunne-energia syntyy yksilöiden kohtaamisista toisiinsa, arvostuksesta ja kunnioituksesta. Positiivisella tunne-energialla saavutetaan yhteisöllisyyttä ja parempaa kilpailukykyä. Kuviossa 7 on esitetty miten tunne-energia vahvistaa toimintakykyä ja sitä kautta luo parempaa asiakaskokemusta (Fischer & Vainio, 2014, 11–13).



Kuvio 7. Tunne-energia vahvistaa toimintakykyä ja asiakaskokemusta (Fischer & Vainio, 2014, 12 mukailtu).

Löytänän ja Kortesuon (2011, 43–49) mukaan asiakaskokemuksen muodostumisessa on psykologisesti neljä näkökulmaa. Ne ovat seuraavat:

- Tukee asiakkaan minäkuvaa, vahvistaa asiakkaan minäkuvaa
- Yllättää ja luo elämyksiä, tavoitteena ylittävät asiakkaiden odotukset
- Jää mieleen, asiakas muistaa kohtaamisen yrityksen kanssa
- Saa asiakkaan haluamaan lisää, asiakas tulee ostamaan uudelleen.

Asiakas kohtaa yrityksen useissa eri kosketuspisteissä ja sitä kautta rakentuvat asiakkaan mielikuvat ja tunteet yrityksestä, tästä summattuna saadaan asiakaskokemus. Asiakaskokemuksesta voidaan luoda kosketuspistepolku, johon on määritelty missä eri vaiheissa asiakas kohtaa yrityksen. Asiakaskokemusta luovat kaikki yrityksen toiminnot. On tärkeää tietää asiakkaan kosketuspistepolku ja tunnistaa heikoimmat ja parhaimmat pisteet sekä varmistaa, että kokemuksen lopussa on positiivinen asia (Löytänä & Korteso 2011, 113–119).

Asiakaskokemukseen kuuluvat asiakkaan tunteet sekä käytännön teot, joista syntyy kokonaisuus. Nämä syntyvät kaikista asiakkaan kohtaamisista ja kokemuksista yrityksen kanssa. Yrityksen tavoitteena on olla kilpailijoitaan parempi, erottautumalla toiminnoillaan tai kehittämällä jotain mitä on vaikea kopioida sekä luomalla uskollisuutta toimivilla ratkaisuilla sekä teknologialla, joilla lisätään asiakkaalle tuotettua arvoa. Asiakaskokemuksen ytimenä vaikuttavat luotettavuus, sopivuus, herkkyys ja asiallisuus, jotka määrittävät asiakaskokemuksen sisältöä ja tarpeita. Näistä kaikista tärkein on luotettavuus Jos yritys ei pysty tekemään mitä lupaa, niin muilla osa-alueilla ei ole mitään merkitystä. Kun luottamus on saavutettu, voidaan muilla osa-alueilla kehittää asiakaskokemusta tuottavammaksi molempien kannalta (Soudagar, Iyer & Hildebrand, 2012, 3-6, 17–20).

Taulukko 4. Asiakaskokemukset ytimet (Soudagar, Iyer & Hildebrand, 2012, 3-6 mukailtu)

Asiakaskokemuksen ydin	Sisältö
Luotettavuus	Tehdään se mitä luvataan. Toimitetaan tuotteet ja palvelut ajallaan joka ikinen kerta
Sopivuus	Pystyy löytämään asiakkaan tarpeisiin vastaava kokonaisuus. Monta osa-aluetta mitkä sitovat asiakasta yritykseen
Herkkyys	Kuunnella ja vastata asiakkaalle nopeasti. Valmius muuttaa prosessia tarvittaessa tehokkaammaksi
Asiallisuus	Sisältö personoidaan asiakkaan tarpeen mukaan ja toimia aina asiallisesti asiakaskontaktissa.

Asiakaskokemus on aina organisaation ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Siinä osallisena ovat aineelliset suoritukset, tunteiden herättelyt, aistien innostus, joita asiakas vertaa odotuksiinsa jokaisessa kohtaamisessa. Asiakas aina vertaa kokemusta omiin odotuksiinsa, miten ne täyttyvät tai ylittyvät. Asiakasta ei todellisuudessa kiinnosta yrityksen organisaatiokuviot, vaan hänelle tärkeintä on se miten hänen kanssaan kommunikoidaan. Asiakas luo odotukset aina vanhojen kokemusten, toisten kokemusten tai arvostelujen, lehdissä, internetissä tai televisiossa, perusteella (Shaw & Ivens, 2005, 22–23).

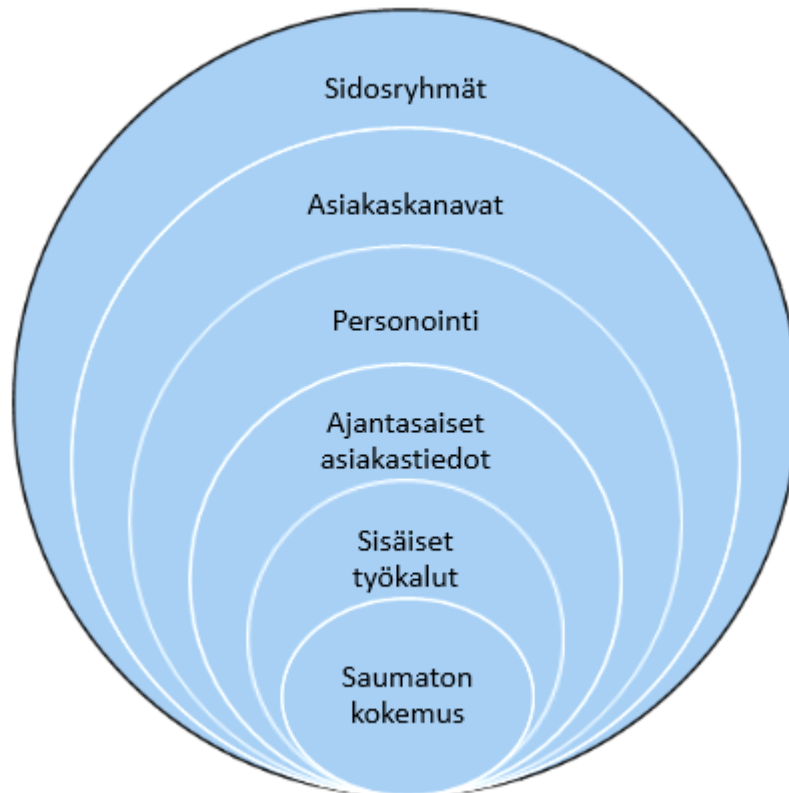
Yritykset eivät voi täysin kontrolloida asiakaskokemuksia, koska kokemukseen liittyy aina ihmisten havaintoja, tunteita ja odottamattomia käytöksiä. Luomalla suunniteltuja kokemuksia, jotka eivät välttämättä toteudu kuten odotetaan, koska ihmiset eivät toimi robottimaisesti. Vaikka asia näin onkin, niin yrityksiä ei tule luovuttaa, vaan tulee suunnitella kokemuksia rohkeasti. Loistava asiakaskokemus syntyy konkreettisen ja kontrolloitujen elementtien, eli kosketuspisteiden, kautta (Richardson 2010).

Asiakaskokemuksessa on tärkeää kuunnella asiakkaita asiakkaan kanavissa sekä ymmärtää asiakkaan päätöksien takana olevia kohtaamisia,

tunteita ja mielikuvia. Asiakaskokemus on pitkäkestoinen tapahtuma, joka ei rajoitu vain konkreettisiin kohtaamisiin yrityksen kanssa. Jokaisella yrityksellä on muutamia pysyviä asiakaskokemuksen osia sekä lisäksi yritykselle erityisiä kohtaamispisteitä. Näitä pysyviä osioita ovat, mielikuvakokemus, jossa asiakas luo mielikuvansa yrityksestä kaiken kokemansa, näkemänsä, kuulemansa ja tuntemansa perusteella. Mielikuvaan voidaan vaikuttaa tavoitteellisella markkinoinnilla ja viestinnällä. Ostokokemus seuraa mielikuvaa, jonka seurauksena lähestytään ostotapahtumaa. Ostotapahtumaa voidaan kehittää kohtaamalla asiakas tämän haluamalla tavalla tai tekemällä se mahdollisimman helpoksi asiakkaalle. Lopullisen oston keskiössä on asiakkaan kokema arvo palvelusta tai tuotteesta. Kolmantena on käyttökokemus, josta syntyy lopullinen tyytyväisyys palveluun tai tuotteeseen ja sitä asiakkaan sitoutuminen yritykseen. Asiakkaan tulee kokea, että odotukset täyttyvät ja asiakas saa tarvitsevansa tuen. Asiakasta voidaan tukea tarjoamalla lisäpalveluita (Questback, 2015, 3-5).

Markkinointi luo asiakkaalle odotuksia luomalla yritykselle brändin ja mainostamalla markkinointimateriaalia eri kohderyhmille. Markkinoinnin luomat odotukset pitää olla mietitty sen mukaan mikä on yrityksen kyky lunastaa ne. Asiakkaalle luodut tietojärjestelmät ovat yleensä sisäisten järjestelmien jatkeita, joten niitä ei ole oikeasti suunniteltu asiakkaan näkökulmasta tai mietitty asiakkaan kokemuksia järjestelmiä käytettäessä. Talousosaston voidaan sanoa olevan asiakaskokemuksen pikkujättiläinen, joka näkyy asiakkaalle lähetettävässä laskussa. Laskusta tulee näkyä se arvo, minkä yritys on asiakkaalle tuottanut (Löytänä & Korteso, 2011, 97–99).

Asiakaskokemuksen tulee olla asiakkaalle mahdollisimman helppo ja saumaton, silloin asiakas kokee todennäköisemmin odotukset ylittäviä kokemuksia. Blake Morgan on artikkelissaan luonut modernin saumattoman asiakaskokemuksen vaadittavat elementit, katso kuvio 8.



Kuvio 8. Saumattoman asiakaskokemuksen elementit (Morgan 2015 mukailtu).

Keskiössä on saumaton kokemus asiakkaalle, mutta sen saavuttamiseksi uloimmat ympyrät pitää olla kunnossa. Uloin ympyrä on sidosryhmät, johon kuuluu asiakkaat, prospektit, kumppanit, vaikuttajat ja yleisö. He mahdollisesti puhuvat yrityksestäsi tietämättäsi ja vertailevat sitä kilpailijoihin. Kanavien määrä, joissa asiakas kohdataan kasvavat koko ajan. Asiakas on pystyttävä kohtaamaan oikeissa kanavissa sekä palvelemaan tehokkaasti. Personoinnissa asiakas kohdataan hänelle sopivalla ja personoidulla tavalla. Segmentoitu ajankohtainen asiakastieto auttaa personoimaan asiakaskohtaamisia. Sisäisten työkalujen ollessa symbioosissa pystytään asiakkaalle vastaamaan tehokkaasti ja mahdollisimman nopeasti. Näin päästään ympyrän keskiöön eli saumattomaan asiakaskokemukseen, jossa asiakas saa palvelua personoidulla tavalla oikeaan aikaan oikeassa kanavassa, silloin kun hän sitä tarvitsee (Morgan, 2015).

2.2.2 Asiakaskokemuskartta asiakkaan matkana

Asiakaskokemuskartan idea on varsin yksinkertainen: diagrammi, jossa esitetään asiakkaan kohtaamiset yrityksen kanssa ja katsotaan koko toimintaa asiakkaan näkökulmasta, oli sitten kyseessä tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä. Mitä enemmän kosketuspisteitä kartassa on, sitä monimuotoisempi se on. Asiakaskokemuskartta mukailee asiakaskokemuksen tasoja ja Richardsonin (2010) mukaan tässä on viisi vaihetta, josta syntyy polun aikajana. Ensin sitoutetaan asiakas, jonka jälkeen tulee ostotapah-tuma, käyttäminen sekä kokemusten jakaminen toisille. Viimeisenä on lopputuloksen arviointi, joka johtaa yleensä uuteen tuotteen tai palvelun hankintaan tai päivitykseen samalta yritykseltä tai vaihtamiseen toisen yrityksen vastaavaan, jolloin polku alkaa alusta (Richardson 2010).

Aikajana on vain aloituspiste, jonka jälkeen pitää tarkistaa mitä asiakas tekee jokaisessa vaiheessa. Helpoiten se käy taulukon 5 mukaisten vaiheiden kautta (Richardson, 2010).

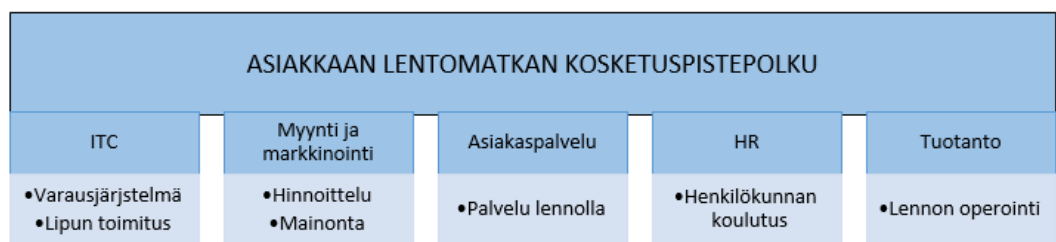
Taulukko 5. Asiakaskokemuskartan vaiheet (Richardson, 2010 mukailtu).

Vaihe	Toiminto
Toiminnot	Mitä asiakas tekee joka vaiheessa ja millä toiminnoilla hän siirtyy seuraavaan vaiheeseen.
Motivaatio	Miksi asiakas on motivoitunut siirtymään seuraavaan vaiheeseen ja mitä tunteita hän kokee.
Kysymykset	Asiakkaan epävarmuustekijät tai muut tekijät jotka estävät seuraavaan vaiheeseen siirtymisen.
Esteet	Jotka estävät seuraavaan vaiheeseen siirtymisen kuten vaikeat prosessit, hinta tai toimeenpano

Asiakaskokemuskartta voi olla todella hyvä työkalu ymmärtämään ja kehittämään asiakaskokemusta. Asiakkaan silmien katsottuna kokemukset voidaan dokumentoida hyvän kartan avulla ja sitä kautta löytää keinot kehittämiseen. Kokemuskartan tekemisessä tulee asiakkaat segmentoida ja luoda eri asiakkaille omat kartat. Kartassa tulee mitata, miten brändin lupaukset kohtaavat asiakaskokemuksen. Kartta on hyvä viimeistellä asiakkaan kanssa jos mahdollista, koska silloin asiakkaan mielipiteet tulee oikeasti huomioitu eikä oleteta miten asiakas käyttäytyy (Tincher 2013).

Asiakaskokemuskartan tekemisen suurimpana haasteena ovat ihmiset. He eivät käyttäydy kuten robotit, vaan heillä ovat tunteet, ja yli 50 % asiakaskokemuksesta perustuu tunteeseen. Karttaa tehdessä pitää ottaa huomioon, että asiakaskokemus ei koskaan ala siitä hetkestä kun asiakas ottaa yhteyttä tai kun he ovat ostaneet tuotteen tai palvelun. Asiakkaat keräävät tietoisuutta paljon aikaisemmin ja tuotteen tai palvelun hankinnan jälkeen asiakkaat vertaavat kokemustaan odotuksiinsa (Shaw, 2013)

Kokemuskarttaa voidaan mielestäni nimittää myös kosketuspistepolkuksi kuten Löytänä ja Kortesuso tekevät. Kosketuspistepolku syntyy kaikista asiakkaan kohtaamisista yrityksen kanssa ja on suhteellisen suoraviivainen. Kuviossa 9 on esitetty lentomatkamatkan kosketuspistepolku, jossa asiakas on kosketuksissa lähes kaikkien yrityksen toimintojen kanssa ja kaikilla on tärkeä rooli onnistuneen kokonaisuuden saavuttamisessa. (Löytänä & Kortesuso, 2011, 114–115).



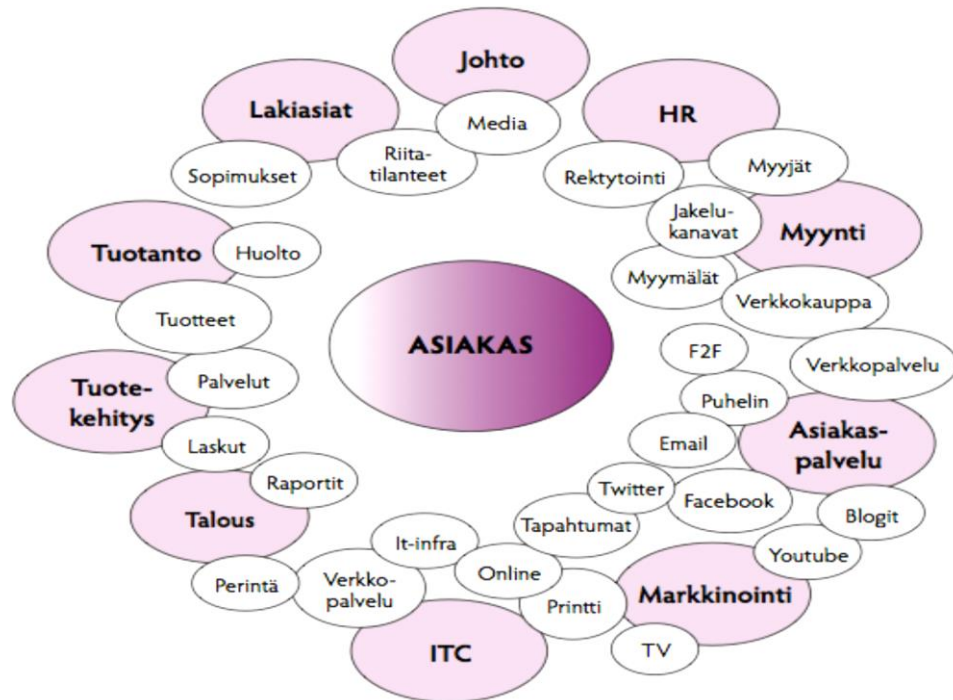
Kuvio 9. Asiakkaan lentomatkan kosketuspistepolku (Löytänä & Kortesuso, 2011, 114–115 mukailtu)

Asiakkaan neutraalista kohtaamisesta eri kosketuspistepolun kohtaamis-
pisteissä ei juuri jää kokemuksia, mutta kun siihen saadaan Wau-efekti
mukaan, tai se on muuten toimiva ja hyödyllinen, niin kohtaamiset ovat po-
siitiivisia. Kosketuspistepolun avulla voidaan konkreettisesti kuvata asiak-
kaan kohtaamiset ja kohtaamisen vaikutukset yrityksen kanssa. Kun on
mietitty millaista kosketuspistepolkua asiakas kulkee, on tärkeää, että ko-
kemuksen lopussa tapahtuu positiivisia asioita, jolloin todennäköisyys po-
siitiviseen kokemukseen on suurempi (Löytänä & Korteso, 2011, 115–
120).

Asiakkaan matka yrityksen kanssa koostuu monista asioista, joissa asia-
kas on kuljettajan paikalla ja määrää suunnan. Yrityksen roolina on olla
kartturina ja pyrkiä ohjaamaan asiakas oikeaan suuntaan. Asiakkaan
matka on prosessi, jossa on monta vaihetta ja se koostuu myös monista
muista asioista kuin pelkistä kohtaamisista. Asiakas pyrkii rakentamaan
hänelle itselleen parhaimman mahdollisen matkan, joka tukee hänen tar-
peitaan ja elämää. Asiakas kohtaa matkallaan ostaessaan tuotetta tai pal-
velua useita yrityksiä, jotka omalla toiminnallaan yrittävät vaikuttaa asiak-
kaan päätöksiin oman yrityksen eduksi. Yrityksen tulee pyrkiä katsomaan
asiakkaan matkaa asiakkaan näkökulmasta, jolloin pyritään tunnistamaan
ja ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä ja päätökseen vaikuttavia teki-
jöitä (Keskinen & Lipiäinen, 2013, 20–23).

2.3 Asiakkaan kohtaaminen eri kosketuspisteissä

Asiakaskokemus syntyy yrityksen ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa,
jotka tapahtuvat kosketuspisteissä. Kosketuspisteet voivat olla vuorovai-
kutteisia, kuten asiointi myymälässä tai puhelu yritykseen, tai passiivisia,
kuten mainos paikallislehdessä tai vierailu yrityksen verkkosivuilla. Kuvio
10 havainnollistaa asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä. (Löytänä
& Korteso, 2011 74–77).



Kuvio 10. Asiakaskokemuksen kosketuspisteet (Löytänä & Korteso 2011, 75)

Asiakkaalla on aina hankintaa tehdessään päätöksentekoprosessi. Eri kohtaamispisteissä yrityksen on tärkeää ymmärtää, miten jokaista kohtaamista voi kehittää positiivisen kokemuksen luomiseksi, joka johtaa asiakkaan päätökseen ostaa yrityksen tuote tai palvelu. Päätöksentekoprosessissa eri kohtaamispisteissä yrityksen tulee ymmärtää mitä tietoa asiakas tarvitsee, mutta myös millaista kokemusta asiakas toivoo. Näitä voi selvittää yksinkertaisilla kysymyksillä eri pisteillä- ”mitä?” ”missä?” ”kuka?” ”koska?” ja ”miten?”(Scmitt 2003, 68–69). Kohtaamispisteiksi lasketaan kaikki, missä asiakas kohtaa yrityksen asiakaskokemuksensa aikana, oli kohtaaminen joko ihminen, tuote, palvelu, mainos tai kontakti elektronisten palveluiden tai laitteiden kautta (Dhebar, 2012)

Richardsonin (2010) mukaan kosketuspisteet tukevat asiakaspolkua. Richardson jakaa kosketuspisteet neljään kategoriaan; tuotteet (palvelu,

ohjelmat, laitteisto), kohtaamistilanteet (kaupassa, puhelimessa, internetissä), viestintä (brändi, mainokset, pakkaukset, manuaalit), asetus (paikka jossa tuote käytetään tai nähdään). Yritykselle on tärkeää kysyä itseltään, mitä erityistä teemme eri kosketuspisteissä, joilla erotumme kilpailijoista, vastaavatko kosketuspisteet asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Kaikilla kosketuspisteillä tulee olla sama viesti yrityksestä, joten esimerkiksi markkinoinnin, myynnin ja tuotekehityksen tulee tukea samaa viestiä asiakkaalle. Toteutus ei ole helppoa, koska kosketuspisteitä on useita ja asiakkaan polkuun vaikuttaa moni asia. Jos nämä kaikki onnistuvat viestimään samaan suuntaan, niin voidaan saavuttaa loistava asiakaskokemus, joka johtaa kilpailuetuun ja asiakas uskollisuuteen (Richardson, 2010).

Kosketuspisteitä on useita ja osa on tärkeämpiä asiakkaille kuin toiset ja onkin tärkeää tunnistaa tärkeät kosketuspisteet ja keskittyä niihin, jolloin voidaan eniten vaikuttaa asiakkaan kokemuksiin. Mutta ei pidä unohtaa mitään kosketuspisteitä ja heikoimpia pitää kehittää, jotta kosketuspistepolulla ei ole yhtään heikkoa kosketuspistettä, joka voisi saada asiakkaan toisiin aatoksiin. Tärkeää on huomioida kaikki mahdolliset kosketuspisteet joilla voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle (Löytänä & Korteso 2011, 116–118).

Sosiaalinen media on aiheuttanut haasteita asiakaskokemuksen johtamiselle, mutta se on nykyään myös tärkeä kosketuspiste. Sosiaalisen median kautta huonot kokemukset leviävät nopeasti kaikkialle, jolloin yritysten on oltava entistä tarkempia lupaustensa ja kuviensa kanssa. Yrityksen tulee oman alansa ja imagonsa kautta miettiä miten ja missä sosiaalisen median kanavissa yritys on näkyvillä. Sosiaalisen median profiiliin tulee tukea yrityksen brändiä ja asiakaskokemuksen tavoitteita (Löytänä & Korteso 2011, 137–140).

Seuraamalla sosiaalista mediaa (Facebook, Twitter, oman alan foorumit, sekä sivuja joissa voi arvioida sekä luokitella tuotteita, palveluita tai yrityksiä kuten Amazon) saat erittäin arvokasta tietoa asiakkaasi tai prospektin ajatusmaailmasta. Erilaisissa sivustoilla, joilla tuotteita voi arvioida, saa

paljon lisätietoa ja palautetta. Aktiivisen sosiaalisen median seurannalla yritys pystyy olemaan proaktiivinen omien toimintojensa suhteen. Sosiaalisessa mediassa tärkeintä on olla paikalla aktiivisesti, jotta yritys voi kerätä lisätietoa asiakkaista sekä alan kehittymisestä (Soudagar, Iyer & Hildebrand, 2012, 75–76).

Kaikki kohtaamiset tulisi tunnistaa asiakkaan elinkaareissa. Tavoitteena pyrkiä määrittämään arvo, joka tuotetaan asiakkaalle koko elinkaaren aikana ja jolla pyritään sitouttamaan asiakas. Arvolla ei tarkoiteta rahallista arvoa, vaan arvoa tai lisäarvoa, jonka asiakas saa tuotteen tai palvelun kautta. Asiakkaan matkan tunnistamisen perusteella pyritään määrittämään kohtaamispisteet sekä niiden arvot, jonka jälkeen näitä pystytään mittaamaan sekä kehittämään (Questback, 5, 2015).

Yrityksen brändillä luodaan ensimmäinen askel asiakaskokemukselle, koska siihen asiakas törmää ensimmäisenä. Valitettavan usein brändin ja asiakaskokemuksen välillä on iso kuilu. Iso kuilu johtuu myynnin (vastaa asiakaskokemuksesta) ja markkinoinnin (vastuulla on yrityksen brändi) liian vähäisestä yhteistyöstä. Hyvä asiakaskokemus on brändin ilmentymä (Shaw & Ivens, 2005, 139–141).

Brändin avulla luodaan ensimmäisiä ja erittäin tärkeitä mielikuvia yrityksestä asiakkaalle. Brändillä voi olla erittäin vahva mielikuva, kun asiakas miettii tietyn tuotteen tai palvelun hankintaa. Hyvä brändi voi olla loistava tienviitta ja kilpailuetu asiakkaan silmissä. Brändeillä voidaan sanoa olevan viisi tärkeätä ominaisuutta, mitkä vaikuttavat siihen. Ensimmäisenä on tunnettuus (awareness), joka korreloi useasti luotettavuuteen. Toisena on se, että brändi on ensimmäisenä asiakkaan mielessä (top-of-mind, TOM), jolloin yritys on varmasti mukana asiakkaan hankintalistalla. Seuraavana on ensisijainen valinta (preference), mikä kertoo, suosiiiko asiakas jotain tiettyä brändiä ensisijaisena valintana. Asiakkaat liittävät brändiin mielikuvia, konteksteja ja ominaisuuksia, jolla he luovat yrityksestä tai tuotemerkestä tietyn brändimielikuvan. Viimeisenä on brändistä tykkääminen sosiaali-

sessä mediassa, joka on nykyajan mukana tullut uusi ominaisuus ja mittari, joka kertoo brändin sosiaalisen arvon ja digitaalisen vaikuttavuuden asiakkaiden parissa. Tämä on yleensä hyvin tunteisiin perustuva luku, jota on hyvä mitata esimerkiksi NPS-suosittelemisindeksin avulla (Keskinen & Lipäinen, 2013, 76–83).

Blogit ovat jokaiselle yritykselle, niin isolle kuin pienelle, hyvä sosiaalinen kanava tuottaa omaa sisältöä sekä saavuttaa näkyvyyttä. Sosiaalisessa mediassa asiakaskokemus muodostuu joko suoraan, eli juuri yrityksen blogia lukemalla tai välillisesti eli toisen asiakkaan luoman arvostelun tai vastaan kautta. Välilliset kokemukset ovat hyvin vaikuttavia ja niiden kautta useilla ihmisillä on mielipide yrityksestä vaikka he eivät olisi itse koskaan olleet yrityksen asiakkaina. Näin ollen välillisiin kokemuksiin vaikuttaminen on tärkeää asiakaskokemuksen kokonaisuuden ja tehokkuuden kannalta, tämän takia kokemusta tulee kehittää kaikissa sosiaalisen median kanavissa. Yrityksen suora asiakaskokemus kehittyy vastauksista ja vaihtelusta. Sosiaaliseen mediaan osallistumisen laajuuden päättäminen on haastavaa ja se tulee tehdä asiakasstrategian mukaisesti. Sosiaalisen median asiakaskokemusta voi parantaa tuottamalla omaa sisältöä tai kommentoimalla toisten sisältöä (Löytänä & Korteso 2011, 144–146).

Sosiaalinen media lisää mahdollisuuksia uuden innovointiin, kun asiakkaiden kesken voidaan kommunikoida ja asiakkaat voivat keskenään vertailla kokemuksiaan. Erilaiset sosiaalisen median tuotteet ja palvelut pystytään hyödyntämään asiakkaille lisäarvon tuottamiseen ja se on myös tärkeä kosketuspiste asiakkaan kohtaamisessa (Löytänä & Korkiakoski 2014, 34–35). Shaw, Dibeehi & Walden (2010) mukaan sosiaalinen media on nouseva trendi asiakaskokemuksen suhteen, koska asiakkaan antama palaute voi saada todella suuren huomion sosiaalisessa mediassa. Yritysten tulee hyväksyä, että maailma on muuttumassa, tämä voi luoda uhan, kun negatiiviset kokemukset leviävät, mutta samalla se luo suuren mahdollisuuden kehittyä ja luoda uusia markkinoita. Yrityksen on myös tärkeätä olla aktiivinen sosiaalisessa mediassa luoden omat sivunsa eri sivustoille,

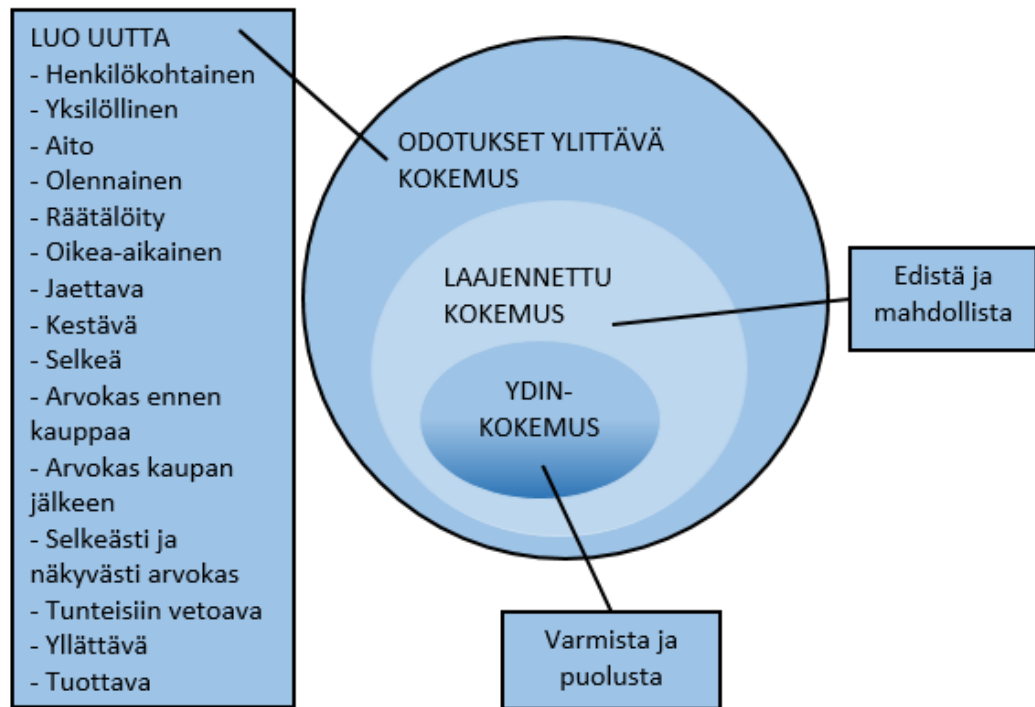
jotta ei tule vääriä oletuksia sivun perustajasta tai hallitsijasta (Shaw, Dibeehi & Walden, 2010, 74–78).

2.4 Tunteet ja odotukset asiakaskokemuksessa

Shaw (2014) toteaa, että useat yritykset tuntevat asiakkaan rationaaliset odotukset, mutta emotionaaliset odotukset ovat tuntemattomampia tai yritykset luulevat ne tietävänsä. Asiakkaalta pitää kysyä odotukset, jonka jälkeen ne on mahdollista ylittää. Löytänä ja Kortesuon (2011, 59–62) mukaan asiakaskokemuksien tavoitteena on aina ylittää asiakkaan kokemukset, jotka voidaan jakaa kolmeen osaan; ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittäviin elementteihin.

Ydinkokemus on kaiken perusta ja siitä alkaa kaikki, kuten asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen. Yksinkertaisimmillaan se on palvelusta tai tuotteen ostamisesta asiakkaalle tuleva hyöty tai lisäarvo. Ydinkokemuksella voidaan tarkoittaa myös yrityksen perustehtävän toteuttamista. Asiakaskokemuksen johtamisella tavoitellaan ydinkokemuksen puolustamista sekä varmistetaan yrityksen mahdollisuus tuottaa ydinkokemus kaikissa olosuhteissa. Uudet innovaatiota voivat vaarantaa ydinkokemuksen. Odotusten ylittäminen ei onnistu ennen kuin ydinkokemus on kunnossa ja se voidaan toteuttaa aina (Löytänä ja Kortesus 2011, 59–62).

Kun tavoitteena ovat odotukset ylittävä kokemus, niin ydinkokemuksen jälkeinen askel on laajennettu kokemus. Tässä tavoitteena on luoda lisäarvoa asiakkaalle. Laajennettu kokemus syntyy edistämisestä ja mahdollistamisesta. Odotukset ylittäviä kokemuksen elementtejä on useita ja ne näkyvät kuviossa 11. Odotukset ylittävät elementit syntyvät kun ydinkokemuksen laajentumiseen lisätään jotain joka ylittää asiakkaan odotukset (Löytänä & Kortesus 2011, 60–65).



Kuvio 11. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Korteso, 2011, 60 mukailtu)

Tunteet ohjaavat päätöksiä, jotka perustellaan järjellä. Jokaisella ihmisellä on tunteita ja jokaisessa päätöksessä tunteet vaikuttavat lopputulokseen. Asiakkaalle jää aina joku tunne, kun hän kohtaa yrityksen eri tilanteissa tai ympäristöissä. Luomalla asiakkaalle luottamuksen tunteen, silloin on kaupan varmistuminen jo paljon lähempänä. Kun asiakaskokemus on kiinni tunteista, niin tärkeä osa kokemusta on päättää, millaisen tunteen haluamme asiakkaillemme jättää kohtaamisen jälkeen. Edellisen sisäistämisen jälkeen voi alkaa kehittämään asiakaskokemusta (Shaw & Ivens, 2005, 42–49).

Tunteet ovat suuressa roolissa asiakaskokemuksessa, niiden osuuden voidaan sanoa olevan yli 50 prosenttia. Ihmisten aistit ja tietoinen sekä tiedostamaton puoli vaikuttavat kaikissa asiakaskokemuksissa. Shaw, Dibeehi ja Walden (2010,3–14) määrittelevät edellä mainitut asiat kokemuspsykologiaksi, jotka pitää ymmärtää ennen kuin voi ymmärtää miten

asiakkaat käyttäytyvät. He ovat määritelleet tämän teorian pohjalta kymmenen esimerkkiä ihmisten käyttäytymisestä, jotka menevät järjestystä ymmärrystä syvemmälle kohti tiedostamatonta ja emotionaalista puolta (Shaw, Dibeahi & Walden, 2010, 3-14).

Taulukko 6. Psykologisen kokemuksen merkitys asiakaskokemuksessa (Shaw, Dibeahi & Walden, 2010, 7-14 mukailtu).

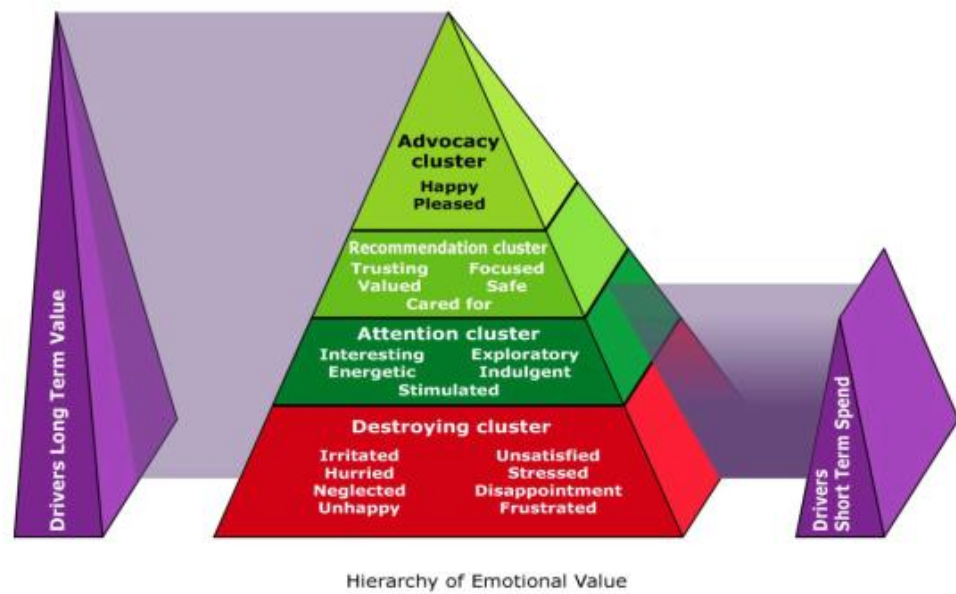
10 esimerkkiä miten kokemuksen psykologia kuin ostamamme tuotteet vaikuttavat arvoon	
1	Teemme päätökset etukäteen muodostettujen oletusten mukaan mikä odotus tulisi olemaan, kuin mitä se todellisuudessa on.
2	Me emme harkitse kaikkia kokemuksen elementtejä, vaan vain ne mitkä ovat huomattavia
3	Me tunnistamme moraaliset arvot tekemisiimme, vaikka ne eivät suoranaisesti ole relevantteja kyseiseen hankintaamme.
4	Joskus emme tiedä asioista ja tunteista jotka vaikuttavat meihin, me vain tiedostamattomasti toimimme niiden mukaisesti.
5	Emotionaaliset tunteet vaikuttavat meidän "tässä hetkessä" tapahtuviin päätöksiin ja siten käytökseen.
6	Olemme taipuvaisia olemaan varuillamme kaikesta joka uhkaa meidän hyvinvointiamme.
7	Mitä me sanomme haluavamme ei useimmiten ole sitä mitä me "oikeasti" haluamme.
8	Muistomme tapahtumasta ei ole täydellinen ja mahdollinen manipuloinnille.
9	Tykkäämme seurata laumaa, olla osana ryhmää
10	Kyllästymme helposti samaan vanhaan "same old, same old. Joskus innovaatiot innovoinnin vuoksi ovat tärkeitä.

Ydinkokemus on kaiken perusta ja siitä alkaa kaikki, kuten asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen. Yksinkertaisimmillaan se on palve-

lusta tai tuotteen ostamisesta asiakkaalle tuleva hyöty tai lisäarvo. Ydinkokemuksella voidaan tarkoittaa myös yrityksen perustehtävän toteuttamista. Asiakaskokemuksen johtamisella tavoitellaan ydinkokemuksen puolustamista sekä varmistetaan yrityksen mahdollisuus tuottaa ydinkokemus kaikissa olosuhteissa. Uudet innovaatiota voivat vaarantaa ydinkokemuksen. Odotusten ylittäminen ei onnistu ennen kuin ydinkokemus on kunnossa ja se voidaan toteuttaa aina Löytänä ja Kortesuon (2011, 59–62).

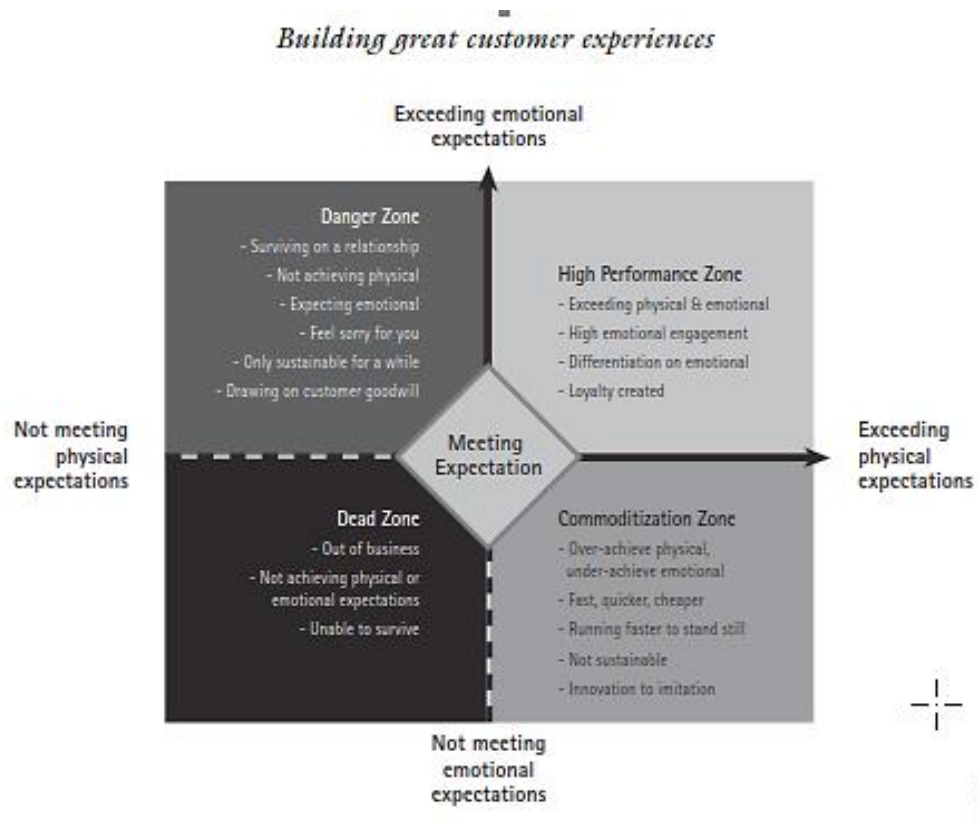
Löytänä & Korteso (2011, 48) toteavat, että mittaamalla muistijäljen positiivisuutta voidaan hyvin analysoida asiakaskokemuksen laatua. Ennen kuin voidaan toimittaa asiakkaalle positiivisia muistijälkiä, pitää yrityksen työntekijöiden tuntea omassa työssään omat tunteensa, niin positiiviset kuin negatiiviset. Kosketuspisteissä tapahtuu kokemuksia koko ajan, joista syntyy muistijälki, jota pitää analysoida tehokkaasti menestymisen kannalta. Silloin asiakaskokemusta johdetaan jatkuvasti ja toimitaan sekä kehitetään palautteen pohjalta. Shaw ja Ivens (2005) toteavat, että ylittämällä toistuvasti asiakkaan emotionaaliset ja aineelliset odotukset luodaan hyvä asiakaskokemus. Tämä ei kuitenkaan tarkoita aina lisäkustannuksia yritykselle, vaan se voi olla pieni ele kuten ystävällinen tervehdys, hymy tai päiväntoivotus (Shaw & Ivens, 2005, 24–27).

Shaw, Dibeehi, & Walden (2010, 34–37) ovat luoneet emotionaalisen kaavan (Emotional Signature®), joka on työkalu tunteiden mittaamiseen josta saadaan suunta asiakaskokemukselle. Tunteet joko ohjaavat tai tuhoavat arvon, mikä on yksi heidän saama tulos asiakaskokemus tutkimuksista. Kuvio 12 osoittaa tutkimuksen tuloksena 20 tunnetta, jotka on jaettu neljään ryhmään: arvon tuhoavat negatiiviset tunteet, huomiota herättävät; kiinnostunut johonkin, luotettavuutta herättävät ja hyväksyvät tunteet jotka yhdessä ovat lähellä täydellistä tyytyväisyyttä (Shaw, Dibeehi & Walden, 2010, 34–37).



Kuvio 12. Emotionaalisen arvon hierarkia (Shaw, Dibeehi & Walden, 2010, 34)

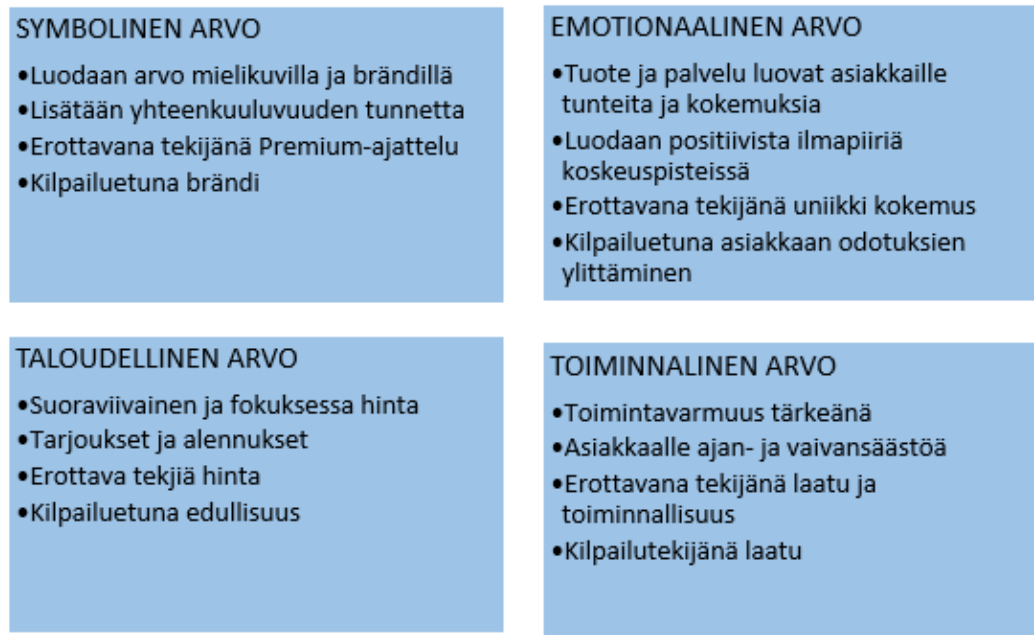
Asiakkaan odotuksien (aineellinen ja emotionaalinen) jatkuva ylittäminen on yrityksen tulevaisuuden kannalta tärkeää ja silloin yritys luo pitkäaikaisia asiakkuuksia ja uskollisia asiakkaita. Kuviossa 13 on esitetty asiakkaan odotuksien tasot. Jos yritys ylittää vain aineelliset odotukset, kuten useat yritykset tekevät nykyään tekemällä asiat nopeammin tai halvemmalla, ollaan polulla jolla ei ole tulevaisuutta, koska jossain vaiheessa odotukset eivät enää täyty. Menestyvä yritys ylittää myös tunteelliset odotukset, jolloin saavutetaan uskollisia asiakkaita ja tunneside asiakkaaseen (Shaw & Ivens, 2005, 41).



Kuvio 13. Asiakaskokemuksen alueet (Shaw & Ivens, 2005, 41).

Asiakaskokemuksen ja sen johtamisen ainoana tavoitteena tulee olla tuottaa asiakkaalle arvoa. Yritys ei voi yksin tuottaa asiakkaalle arvoa, vaan se luo edellytykset arvon tuotolle ja asiakas luo omalla toiminnallaan itselleen arvoa. Löytänän ja Korkiakosken (2014, 17–20) mukaan asiakkaalle tuotettava arvo voidaan jakaa neljään kategoriaan kuvion 14 mukaisesti.

Kuvion 14 arvot löytyvät yrityksen tuotteista ja palveluista, mutta helpoimmin on saavutettavissa taloudellinen, toiminnallinen ja symbolinen arvo. Näin ollen niistä ei enää saa kilpailuetua samassa määrin kuin aikaisemmin. Nykyisellä asiakkaan aikakaudella tärkeintä on emotionaalisen arvon lisääminen ja siinä on eniten potentiaalia (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 17–20).



Kuvio 14. Asiakkaalle tuotettavan arvon muodon kategoriat (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 17 mukailtu).

2.5 Asiakaskokemuksen johtaminen CEM

CEM (Customer Experience Management) on asiakaskokemuksen johtamista suunnitelmallisesti. CEM keskittyy katsomaan kaikkea asiakkaan silmin ja siinä mitataan asiakkaan ns. lämpimiä arvoja. Tässä onkin suurin ero paremmin tunnettuun asiakashallinta työkaluun CRM (Customer Relationship Management), jossa mitataan enemmän asiakkaan ns. kylmiä arvoja, kuten ostetut tuotteet ja hinnat. Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään ennakoimaan ja toimimaan suunnitellusti jotta pystytään ylittämään asiakkaan odotukset.

”Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Asiakkaalle tuotetun arvon maksimointi maksimoi yrityksen tuloksen” (Futurelab2013a)

”Asiakaskokemuksen johtamiseen tarvitaan asiakaskokemustiedon tulkintaa sellaiseksi liiketoimintaa ohjaavaksi viisaudeksi, joka näkyy myös yrityksen liikevaihdossa” (Questback, 2015).

CEM on prosessi jossa asiakkaan kokemusta johdetaan strategisesti, jotta yrityksellä voi olla merkittävä rooli asiakkaan elämässä. Prosessissa katsotaan organisaatiota sisäisesti ja ulkoisesti, jotta se toimii asiakkaan parhaimman edun mukaisesti. Asiakaskokemuksen johtamisella saavutetaan asiakkaalle odotuksia ylittäviä kokemuksia sekä yritykselle lisätuottoa (Schmitt, 2003, 17–21).

Asiakaskokemus on jatkuvaa toimintaa yrityksessä ja sen tulee olla toimintatapa kaikissa yrityksen toiminnoissa. Asiakaskokemuksen johtamisessa ylin johto on suuressa roolissa. Heidän tulee ymmärtää, mitä tarkoittaa, kun siirrytään tuotokeskeisestä myymisestä asiakkaiden palvelemiseen ja tarpeiden täyttämiseen. Useasti tämä vaatii perusteluja ja siksi kokemuksen johtamisesta tulevat hyödyt tulee esittää numeroina. Matkalla markkinoiden hallitsijaksi asiakaskokemuksen johtaminen on erittäin tehokas keino. Asiakkaalla on aina odotuksia kohtaamisista, mutta oikealla kokemuksen johtamisella nämä voidaan ylittää, jolloin asiakas on tyytyväinen. Asiakaskokemuksen johtamista voidaan katsoa kuuden osa-alueen kautta, jotka muodostavat portaat. Portaiden kautta tavoitellaan parempaa asiakaskokemusta ja kehittymistä. Kuten kuviosta 15 nähdään, niin portaat tulee nousta yhä uudestaan uudelleenmäärittelyn kautta (Löytänä & Korteso 2011, 157–167).



Kuvio 15. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä & Kortesus, 2011, 167 mukailtu)

Shaw & Ivens (2005, 146–150) mielestä jokaisen organisaation päätoiminnon (myynti, markkinointi, palvelu ja tukitoiminnot) tulee keskittyä samaan asiakaskokemuksen luomiseen. Erinomainen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi pitää edetä askele askeleelta johtaen kohti oikeaa tavoitetta. Löytänen ja Kortesuson (2011, 21–22) mukaan asiakaskokemuksen johtamisessa tavoitteena on, että asiakas kokee jokaisen kokemuksen merkitykselliseksi ja maksimoidaan asiakkaalle tuotettu lisäarvo. Asiakaskokemuksen johtamista ja kokemusten luomista varten tarvitaan sopivat asiakastytyväisyyden ja palautteen seurantajärjestelmät, jotka ovat tärkeitä työkaluja (Löytänä & Kortesus 2011, 21–22).

Asiakaskokemuksessa johtamisella luodaan oikea kulttuuri yritykselle ja pystytään oikeasti toimimaan asiakkaan parhaaksi. Johtajien tulee luoda oikea ympäristö työntekijöille, jotta he voivat luoda positiivisia asiakaskokemuksia. Jokainen asiakaskokemus lähtee henkilöistä ja oikealla johtamisella sekä kulttuurilla luodaan hyvän asiakaskokemuksen mahdollisuus (Shaw & Ivens, 2005, 115–117). Asiakaskokemuksen johtamisessa johdetaan asiakkaan tunnetta ja asenteita, joihin voidaan vaikuttaa vain omalla käyttäytymisellä, jota kautta kehitetään vuorovaikutusta ja saadaan asiakas näkemään ja reagoimaan toisin kuin aikaisemmin (Fischer & Vainio, 2014, 9-10).

Asiakaskokemuksen johtamisessa on keskeistä, että asiakaskokemuksen luominen on koko yrityksen vastuulla ja jokaisen panos vaikuttaa kokemukseen. Asiakaskokemus ei ole vain asiakasrajapinnassa työskentelevien vastuulla, vaan siihen vaikuttavat palvelun lisäksi lukuisat asiat, kuten markkinointi, vastaanotto, tuotteen ja tavaran toimitus. Ihmiset luovat asiakaskokemuksen, joten yrityksen sisäisellä kulttuurilla ja henkilöstön asenteella on keskeinen rooli erinomaisen asiakaskokemuksen luomisessa. Erinomaiseen asiakaskokemukseen päästäessä on johtamisen kannalta keskeistä vaalia sekä ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita (Hyken, 2011, 29–31).

Löytänän & Kortesuon (2011, 179-185) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen tulee vastuuttaa, jotta yrityksessä on henkilö joka siitä vastaa. Maailmalla tätä on aloitettu kutsua nimellä CCO (Chief Customer Officer). Kun tavoitellaan odotuksia ylittäviä kokemuksia asiakkaille, niin hyvällä johtamisella tavoitteet saavutetaan varmimmin. Johtajan tärkein tehtävä on koordinoida ja johtaa asiakaskokemuksia, jotka tapahtuvat eri kosketuspisteissä. Löytänä & Kortesuon mukaan asiakaskokemuksen johtaminen voidaan tiivistää neljään kysymykseen, johon pitäisi pystyä vastaamaan yksiselitteisesti:

- Mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme?
- Mitä konkreettista hyötyä meistä on asiakkaillemme?

- Minkä asiakkaan tarpeen tyydytämme?
- Millaisia kokemuksia haluamme luoda asiakkaillemme?

Asiakaskokemuksen johtaminen tarvitsee tuekseen oikeita mittareita, koska mittaamalla saadaan faktoja, jonka perusteella tehdään analysointi ja kehitetään asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen johtamisessa ei voi olla ainoana mittarina taloudellinen kannattavuus, vaan myös asiakasmittarit sekä henkilöstömittarit (Löytänä & Korhikoski 2014, 51–52).

Asiakaskokemuksen implementointi koko yrityksen henkilöstölle on haastavaa ja sitä voidaan tulkita muutosohjelmaksi yrityksen kulttuurissa. Päätasolla muutosohjelmassa on kolme keskeistä ominaisuutta, tunne, tieto ja toiminta (Korhikoski, 2014).

Tunne

- Inspiroituminen, rooli, emotionaalisuus
- Suhde omiin arvoihin

Tieto

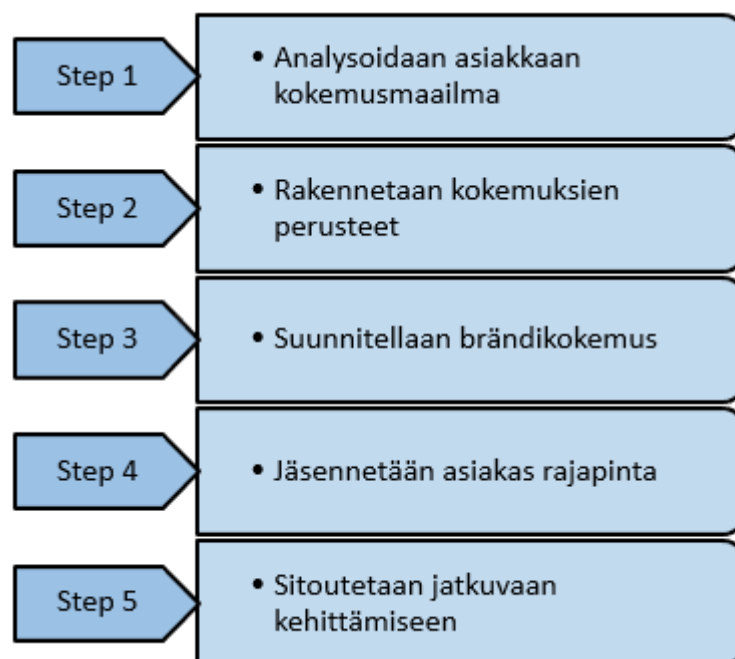
- Työn tulos, miksi tärkeää
- Jatkuva kehitys, asiakkaan matka

Toiminta

- Työkalut, resurssit, laatutaso
- Miten luodaan kokemuksia

Kuvio 16. Asiakaskokemuksen sisäiset rakennuspalikat (Korhikoski, 2014 mukailtu)

Scmitt (2003, 24–31) on luonut viiden vaiheen kokonaisuuden johdettuun asiakaskokemukseen (kuvio 17), joka on tärkeä yrityksen kasvulle ja tuotavuudelle. Yritykselle on tärkeää luoda johdettuja ja suunniteltuja asiakaskokemuksia ja seuraamalla hänen luomiaan vaiheita tämä onnistuu helpoiten. Hän kutsuu sitä ”The Five Steps of the CEM Framework”.



Kuvio 17. Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet (Scmitt 2003, 24-31 mukailtu)

Kuvion 17 ”The Five Steps of the CEM Framework” mallin ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan asiakkaan kokemusmaailma, missä selvitetään asiakkaan vaatimukset ja ratkaisut, joilla voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Toisessa vaiheessa rakennetaan kokemukselle perusteet ja ympäristö. Tämä on tärkeä vaihe strategian ja toimeenpanon välillä. Asiakkaalle tavoitellulle kokemukselle luodaan tavoitteet ja se, miten tavoitellut kokemukset tuotetaan. Tämä vaihe sisältää myös sen arvon,

mitä asiakas voi odottaa. Yrityksen brändin tulee liittyä edellisessä vaiheessa määritettyyn kokemustavoitteeseen. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan brändi, jonka pitää tukea tavoiteltua kokemusta. Tavoiteltu brändi tulee näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa ja toimipisteissä. Neljänteen vaiheeseen kuuluu jäsentää kaikki kohtaamispisteet ja rajapinnat, joissa asiakas kohtaa yrityksen. Asiakas kohtaa yrityksen monissa eri pisteissä ja jokaisessa pisteessä pitää toimia tavoitellut asiakaskokemuksen mukaisesti. Viidennessä vaiheessa käsitellään yrityksen jatkuvaa kehittymistä ja innovatiivisten tuotteiden kehittämistä, joilla voidaan sitouttaa asiakas entistä enemmän yritykseen. Innovaatiot luovat jatkuvalla kehitymiselle suunnan ja asiakkaalle luottamuksen, että yritys kehittyy koko ajan ja näin ollen tuottaa positiivisia ja yli odotusten olevia asiakaskokemuksia (Schmitt, 2003, 25-30).

CEM:n käytöllä tavoitellaan kokonaan uutta kilpailuetua, kun nostetaan asiakkaalle tuotettu arvo toiselle tasolle ja yllätetään asiakas (Löytänä & Korteso 2011, 21–22). Asiakaskokemusta tapahtuu koko ajan ja johtaminen on jatkuva prosessi, jossa tarvitaan jatkuvaa johtamista, ylläpitoa, organisointia, mittaamista, kehittämistä ja innovointia. Asiakaskokemuksen johtamisen aloittamiseen on Futurelab luonut viisi askelisen prosessin, jotka on esitetty taulukossa 7. Näiden avulla asiakaskokemuksen johtaminen kehittyy ja saavutetaan asiakkaalle lisäarvoa (Futurelab, 2013a).

Taulukko 7. Asiakaskokemuksen johtamisen askeleet (Futurelab, 2013a mukailtu).

1	Strateginen päätös
	Ylimmältä johdolta sitoutuminen ja tuki.
	Johdon päätös, että asiakaskokemuksen johtaminen on yrityksen keskeinen kilpailukeino
2	Asiakaskokemustavoitteen määrittely
	Tavoitteessa kerrotaan, millaisia kokemuksia pyritään luomaan
3	Vastuuttaminen ja organisointi
	Asiakaskokemuksen johtaminen pitää aina vastuuttaa
	Yrityksen jokainen henkilö luo asiakaskokemusta, heidän osallistaminen ja kouluttaminen luovat erinomaisia asiakaskokemuksia
4	Toteuta sitkeästi
	Asiakaskokemuksen johtaminen vie aikaa ja sen vaikutukset näkyvät viiveellä
5	Mittaaminen
	Oikealla mittaamisella tiedostetaan kuinka hyvin asiakkaiden muodostamat kokemukset vastaavat asetettuja tavoitteita.

Johdon tulee itse sitoutua asiakaskokemukseen ja sitä kautta saada työntekijät innostumaan sekä inspiroitumaan erinomaisista asiakaskokemuksista. Tunnetta, joka tukee omia arvoja pitää pyrkiä tavoittelemaan niin asiakkaiden kuin työntekijöiden osalta. Yrityksen työntekijöiden tulee tietää miksi joku asia on tärkeää asiakkaan suhteen, miksi mitään tehdään ja miten asiakkaan matka kulkee ostoprosessin ja toimituksen aikana. Toiminnan osalta on tärkeää tunnistaa asiakkaan toiminta eri kosketuspisteissä ja jokaisen työntekijän tulee tietää miten toimia ja luoda erinomaisia kokemuksia, jotka johtavat asiakkaan suositteluun yritystä eteenpäin omalle verkostolleen (Korkiakoski, 2014)

2.5.1 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaamisen tulee koskea juuri sitä tuotetta/palvelua, mitä asiakas on käyttänyt. Kysely ei voi vain olla yleinen lomake, jossa on kysymyksiä kaikesta mahdollisesta. Mittaamisen tulee olla suunniteltua ja tarvittaessa yksilöllistä, kuten on aina erinomainen asiakaskokemuskin. On tärkeää kiittää asiakasta palautteen antamisesta ja kertoa, miten hänen antamaa palautetta huomioidaan jatkossa yrityksen toiminnassa. Näin asiakas saa kokemuksen, että hänen palautettaan todella analysoidaan ja toimintaa tarvittaessa kehitetään. Mittaaminen tulee aina suunnitella ja toteuttaa tavoitteen mukaisesti (Shaw & Ivens, 2005, 162–167).

Asiakaskokemuksen mittaamisesta hyötyy tietysti asiakas, joka asiakaskokemuksen mittaamisen kautta saa parempia kokemusten kehittymisen seurauksena. Yritykselle mittaamisen seurauksena entistä parempi asiakaskokemus luo kilpailuetua, jolloin hinta ei ole ratkaisevin tekijä ja luodaan kilpailuetua, joka ei ole kopioitavissa. Yrityksen henkilöstö ja johto on entistä sitoutuneempia, koska henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen välillä vahva suhde, joten kehittämällä kehittyä myös henkilöstö (Questback 9, 2015).

Schmidt-Subramanian (2013) mukaan asiakaskokemuksen onnistunut mittaaminen saavutetaan seitsemän tärkeän päätöksen avulla. Mittaamisen päätökset on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Asiakaskokemuksen mittaamisen päätökset (Schmidt-Subramanian 2013 mukailtu)

1	Valitse mitattava asiakassegmentti
	Valitse mikä on tärkein mitattava segmentti yrityksen toiminnan kannalta.
2	Valitse mitä kokemusta mitataan
	Asiakaskokemus tapahtuu kolmella tasolla: kokonaissuhde, erillinen asiakaskokemus ja yksilöllinen kohtaaminen. Näistä pitää valita se tärkein jota mitataan.
3	Valitse asiakaskokemus mittari, joka kokemukselle
	Pitää valita oikea mittari, joka mittaa kolmea tärkeää kohtaa, mitkä olivat odotukset, mitä tapahtui kokemuksen aikana ja millainen liiketoiminta tuli tuloksena.
4	Suunnittele tiedon hallinta
	Kaikki data, mitä mitataan pitää hallita, jotta sitä voidaan hyödyntää
5	Aseta tavoitteet asiakaskokemus mittarille
	Pitää asettaa tavoitteet, jotta nähdään, miten tavoiteltu taso mittarissa saavutetaan ja tällä motivoidaan henkilöstöä
6	Tunnista ja toimi asiakaskokemus asioissa
	Pitää suunnitella, miten toimitaan eri tilanteissa asiakkaan palautteen perusteella
7	Jaa käsitykset mitä saavutetaan asiakaskokemusta mittaamalla
	Onnistunut mittaaminen vaatii läpinäkyvyyttä, että jokainen voi nähdä tulokset.

Löytänän & Kortesuon (2011, 187–189) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisessa on kaksi eri näkökulmaa:

1. Puhtaasti asiakkaiden kokemuksiin liittyvät mittaukset
2. Asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaaminen.

Asiakaskokemusta on tärkeä mitata suunnitellusti ja jokaisen mittauksen ja tutkimuksen tulee olla relevantti. Mittaamisen tavoitteena on kehittää liike-toimintaa ja mittaamalla saadaan palautetta, mutta toisaalta palautetta on turha kerätä, jos sen perusteella ei reagoida ja kehitetä toimintaa. Mittaamisesta ei tule tehdä liian monimutkaista ja sen tulee tukea yrityksen asiakaskenttää. Mittaamisessa on passiiviset ja aktiiviset mittaamisen keinot, jotka on esitelty kuviossa 18.

ASIAKASKOKEMUKSEN MITTAAMISEN KEINOT	
<p>PASSIIVISET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan spontaanisti antama palaute - Palautelomakkeet, palautelaatikot - Reklamoiden analysointi - Sosiaalisen median seuranta - Kohtaamisten analysointi (esim. puhelut ja sähköpostit) 	<p>AKTIIVISET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakastyytyväisyystutkimukset - Asiakaspaneelit - Fokus-ryhmät - Biometriset mittaukset (esim. katseenseuranta) - Mystery Shopping-tutkimukset - Jatkuvat palautekyselyt eri

Kuvio 18. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot (Löytänä & Korteso 2011, 187–189 mukailtu)

Löytänen ja Korkiakosken (2014, 51–53) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisessa on kolme osa-aluetta; asiakasmittarit, taloudelliset mittarit ja henkilöstömittarit. Kaikkia edellä mainittuja mittareita tulee käyttää, jotta saadaan 360 asteen näköala ja kokonaiskuva miten asiakaskokemusta tulisi kehittää.

Asiakasmittarit jaotellaan epäsuoriin ja asiakaspalautteeseen pohjautuviin mittareihin ja niillä haetaan asiakassuhteiden ja asiakasvuoro vaikutuksen kehittymistä strategian mukaiseen suuntaan. Epäsuorat mittarit ovat perin-

teisempiä ja näitä ovat esimerkiksi tunnettuus, markkinaosuus, asiakasvaihtuvuus ja uskollisuus. Perinteiset mittarit liittyvät useimmiten asiakassuhteeseen, mutta ne eivät sovellu hyvin asiakaskokemuksen mittaamiseen. Asiakaskokemuksen mittaamiseen soveltuvampia ovat asiakaspalautteeseen perustuvat mittarit; asiakastytyväisyysmittarit, Customer Effort Ecore, CX-indeksi ja Net Promoter Score. B2B liiketoiminnassa on tärkeintä mitata asiakassuhteiden onnistumista ja kehittymistä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52–61).

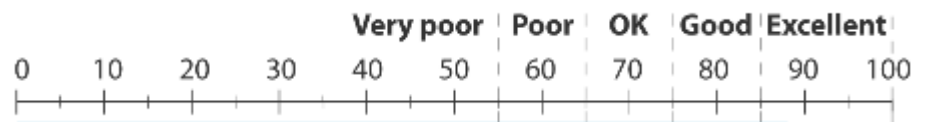
Asiakaspalautteeseen perustuvat mittarit:

Asiakastytyväisyysmittaus

Tämä on suosituin tapa mitata asiakaskokemusta. Ei paras tapa mitata asiakaskokemusta ja kohtaamista. Pitäisi keskittyä enemmän suoraan asiakaspalautteeseen, jotta kohtaamisia voi kehittää nopeasti ja tuloksellisesti. Kohtaamisten merkitys on korostunut koska onnistumiset ja epäonnistumiset jaetaan nopeasti sosiaalisessa mediassa (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52–61).

CX-index Forrester Customer Experience Index (CXi)

Tutkimustoimisto Forresterin itsenäinen vuosittainen tutkimus. Keskittyy USA:n markkinoille ja mittaa brändien tunnettuutta. Antaa vertailupohjaa muihin tutkimuksiin.



Kuvio 19. CXi indeksi (Schneider, 2013)

Net Promoter Score (NPS)

NPS on ideoitu Fred Reichheldin vuonna 2003 tekemän tutkimushankkeen tuloksista ja siitä on tullut viime vuosien aikana

lähes standardi. NPS on käytetyin mittari asiakaskokemuksen ja -kohtaamisen mittaamiseen. NPS:n ydin on kysymys: *“As-teikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit kysyttäessä tätä yritystä/tuotetta?”*. Vastajaat luokitellaan kolmeen ryhmään: Arvostelijoihin (0-6 tulos), Neutraaleihin (7-8 tulos) ja Suosittelijoihin (9-10 tulos). NPS lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta, jolloin lopputuloksena saadaan eräänlainen indeksi yrityksen asiakkaiden ”nettosuosittelusta”. NPS:stä saatuja tuloksia tulee analysoida aktiivisesti ja hyödyntää ne toimenpiteissä välittömästi. Ydinkysymys ei pelkää riittä, vaan tarvitaan pari muuta kysymystä, jotta tiedetään mihin asiakkaan arvosana perustuu. NPS kysymys ei tule olla vain osa perinteistä asiakastytyväisyystutkimusta (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52–61).

Customer Effort Score (CES)

CES on forresterin perustama tutkimus vuonna 2010. Se perustuu arkipäiväiseen kokemukseen ja siihen, ettei jokaisen kokemuksen tarvitse olla odotuksia ylittävä. Riittää kun kokemukset sujuvat helposti ja vaivattomasti. Toimii samalla idealla kuin NPS. Parempi arkisten perusasioiden hoitamisen mittaamiseen kuin NPS, sopii esimerkiksi hyvin asiakastukeen soittamisen asiakaskokemuksen mittaamiseen. Asiainnin helppous asiakaskokemuksen mittarina: *”Kuinka vaivattomaksi koit edellisen asiointikerran X yrityksessä?”* (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52–61).

Word of Mouth Index

Tullut NPS:n ja CES:n rinnalle viime aikoina ja suhteellisen uusi. Sama idea ja asteikko kuin NPS:ssä, mutta kysytään: *”Kehottaako vastaaja välttämään jotain tuotetta tai brändiä?”* (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52–61).

Asiakaskokemus muodostuu mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten kokonaisuudesta, joten näitä kaikkia tulisi mitata aktiivisesti, niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Asiakaskokemuksen merkitys kilpailuetuna kasvaa jatkuvasti, joten kokemuksen mittaaminen sekä palautteenhallinta muodostuvat entistäkin tärkeämmäksi. Asiakaskokemusta tuleekin aktiivisesti mitata asiakkaiden valitsemissa kanavissa, ja sen mittaaminen tulisi kytkeä yrityksen käytännön liiketoimintaprosesseihin. Asiakaskokemuksen mittaamisesta saatava ymmärrys tulee vielä yrityksen operatiiviselle ja strategiselle tasolle. (Questback, 2014)

Asiakaskokemusta mitattaessa keskitytään eri kohtaamispisteisiin, kuten:

- Yrityksen www-sivuilla vierailu
- Kohtaaminen myyjän kanssa
- Tapahtumiin osallistuminen
- Yhteydenotto asiakaspalveluun
- Tuotteiden käytettävyys
- Asiakassuhteen hoito (Questback, 2014)

Asiakaskokemus ei ole vain yrityksen kulttuurin muuttamisesta asiakaskeskeiseksi, kuten monesti ajatellaan. Oikealla teknologialla luodaan kilpailuetua sekä kehitetään tuottavuutta. Asiakaskokemuksen kannalta tärkeitä ovat yritystoiminnan perusteknologiset ohjelmat, joilla yritys toimii. Asiakaskokemuksen hallintaan käytössä olevien ohjelmien tulee tukea toimintaa, sekä edistää ajankäyttöä oikeisiin asioihin. Soudagarin ym:n (2012, 109–113) mukaan on kolme teknologian pääaluetta; toimitusketju, asiakasvuorovaikutus ja päätöksenteko, jotka on esitetty taulukossa 9. Kaikki edellä mainitut alueet tulee muuttaa kulttuurimuutoksen seurauksena, jotta toiminta on tehokasta ja tuottavaa. Kaikkia edellä mainittuja tarvitaan, jotta voidaan toteuttaa aikaisemmin määritetyt (luvussa 2.2) asiakaskokemuksen elintärkeät ytimet; luotettavuus, sopivuus, herkkyyys ja asiallisuus (Soudagar, Iyer & Hildebrand, 2012, 109–113).

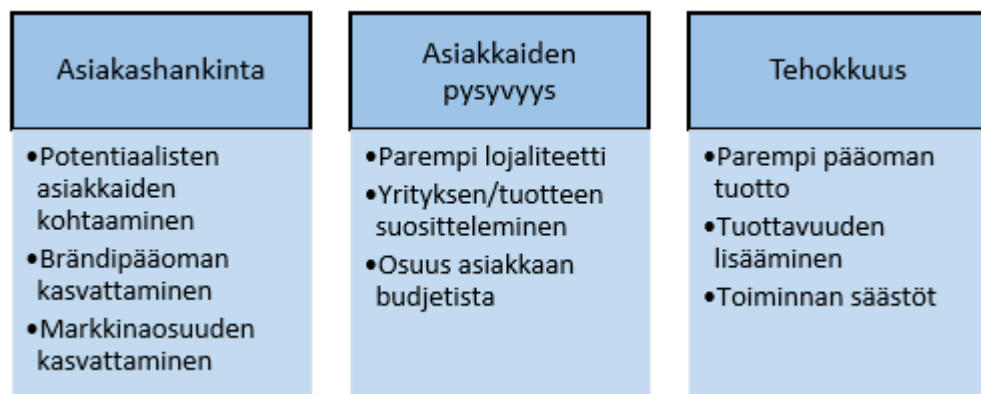
Taulukko 9. Teknologian hyödyntäminen asiakaskokemuksen mittaamisessa (Soudagar, Iyer & Hildebrand, 2012, 109–113 mukailtu)

Teknologia alue	Sisältö	Miksi tärkeä
Toimitus-laadukkuus	Prosessit ovat erittäin toimivia ja läpinäkyviä koko toimitusketjun ja työntekijät näkevät tarvittavat asiakastiedot.	Kaiken tulee toimia ajallaan, tavaran toimituksen, laskutuksen sekä asiakaskontaktointi. Ongelmatilanteet pitää hoitaa tehokkaasti. Yrityksen tulee säilyttää luotettavan toimittajan maine.
Asiakasvuoro-vaikutus erinomaisuus	Yritys on digitaalisesti aina tavoitettavissa. Pystyy luomaan asiakkaalle tuottavia, erinomaisia kohtaamisia eri kanavissa jotka ovat jatkuvasti samaa erinomaista tasoa	Jokainen negatiivinen kohtaaminen jättää merkinnän ja sitä vaikea palauttaa. Negatiivinen kokemus leviää positiivista tehokkaammin. Vuorovaikutuksen tulee olla jatkuvaa, sopivaa, tuottavaa ja persoonallista. Yrityksen tulee olla aktiivinen samoissa kohtaamispisteissä kuin asiakas on. Kokemuksen tulee täyttää ja jopa ennakoida asiakkaan tarpeet.
Päätöksenteon tehokkuus	Keräämällä asiakkaasta tietoa ja analysoimalla sitä yrityksen ymmärrys asiakkaan käyttäytymisestä kehittyy. Lisätty tieto integroidaan olemassa olevaan tietoon jotta voidaan kehittää palveluita, tuotteita sekä innovaatioita entistä paremmin vastaamaan asiakkaan tarpeita.	Oikea ja oikea-aikainen päätöksenteko on aina ollut tärkeää yrityksen kannattavuuden kannalta. Mihin panostaa ja mihin ei. Koko ajan on enemmän tietoa asiakkaasta, niin yrityksen pitää tarkka mitä tietoa kerää jotta saavuttaa oikean ymmärryksen asiakkaan käyttäytymisestä. Haastavuus on kehittää ymmärrys jolla saavutetaan kilpailuetua markkinoilla.

2.5.2 Taloudellinen hyöty asiakaskokemuksesta

Taloudellinen näkökulma on yleensä yrityksen johdolle tärkein ja merkittävin, mutta asiakaskokemusta ei tule mitata vain tämän perusteella. Asiakaskeskisen strategian jalkautuksen onnistuminen näkyy taloudellisissa

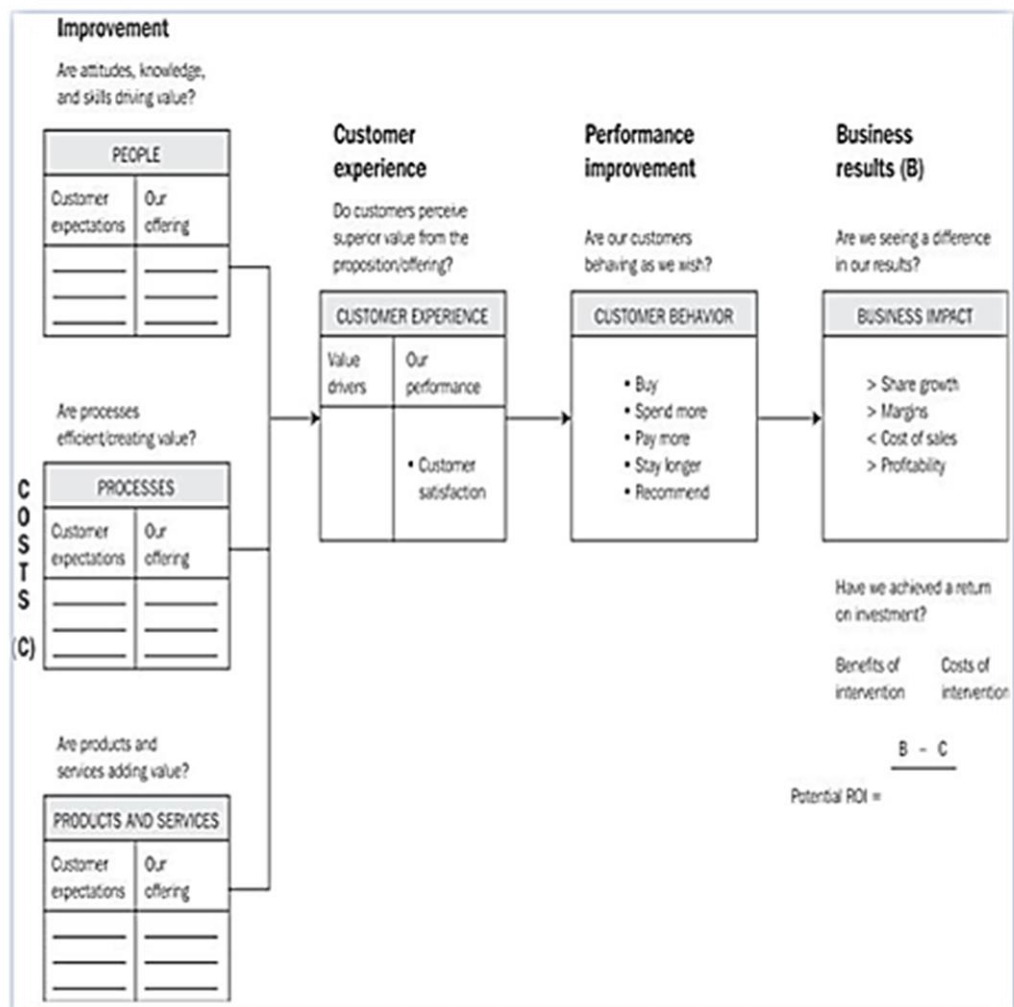
mittareissa, mutta nämä eivät kerro yksittäisen kohtaamisten onnistumisista. Suosituimpana taloudellisena mittarina on asiakkaan lojaliteetti yritystä kohtaan ja tämä on keskeisin tavoite. NPS mittaria voidaan käyttää asiakaspysyvyyden mittaamiseen. Tärkeintä kaikissa mittareissa on että ne vastaavat yrityksen toimintaa. Oraclen mukaan taloudelliset mittarit voidaan jakaa alla oleva kuvion mukaisesti (Löytänä & Korhikoski 2014, 61–64).



Kuvio 20. Taloudelliset mittarit (Löytänä & Korteso 2014, 62 mukailtu)

Yrityksen kulttuurin tulee tukea asiakaskeskeistä toimintaa, jotta asiakaskokemuksesta tulee kilpailuetu. Tässä tärkeässä roolissa on, että koko henkilöstön osalta kulttuuri on muuttunut, koska vasta silloin asiakaskokemuksesta saatu hyöty konkretisoituu yritykselle taloudellisesti positiivisesti. Kvantitatiivisilla ja kvalitatiivisilla henkilöstömittareilla mitataan miten tämän uuden kulttuurin vaatima muutos on onnistunut. Kvantitatiivisia mittareita on esimerkiksi jo aikaisemmin mainittu NPS. Kysyttynä henkilöstön halukkuuteen suositella työnantajayritystä ystäville ja tutuille työpaikkana asteikolla 0-10, saadaan employee NPS vertailuluku, jota voidaan verrata asiakas-NPS lukuun. Kvalitatiivisilla mittarien tuloksilla analysoidaan strategian onnistumista henkilöstössä (Löytänä & Korhikoski 2014, 64–65).

Smith & Wheeler (2002, 87) ovat tehneet mallin, jolla voidaan analysoida asiakaskokemuksen johtamisen investointia suhteessa saatuihin tuottoihin. Kuten kuvio 21 näyttää, yrityksellä voi olla kolme kohtaa, joihin panostamalla voidaan saavuttaa kehitystä. Ne ovat yrityksen henkilöstö, prosessit ja tuotteet/palvelut. Kehittämällä ja organisoimalla näitä oikein asiakaskokemuksen kannalta johtaa se todennäköisesti pitkäaikaisempiin ja tuottavampiin asiakassuhteisiin. Asiakkaat myös suosittelevat yritystä eteenpäin omalle verkostolleen. Tämän seurauksena yrityksen tulos, tuotto ja myynti kehittyvät.

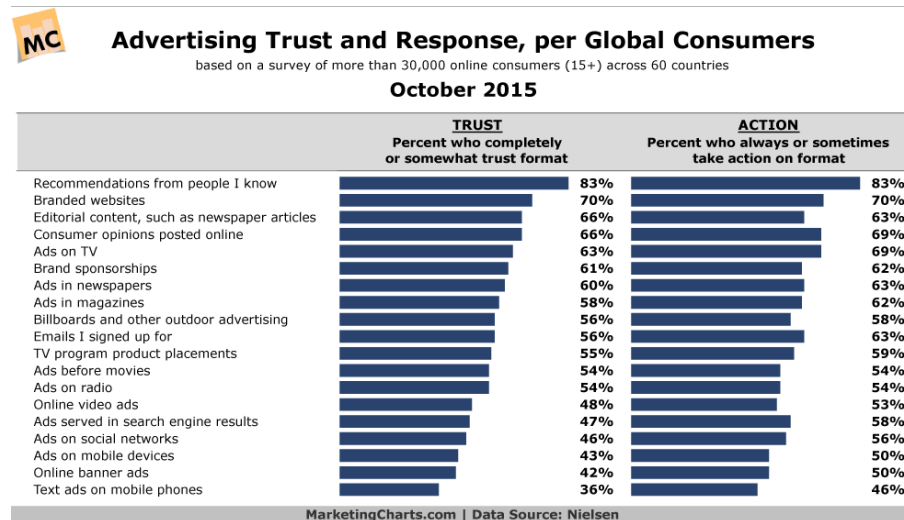


Kuvio 21. Asiakaskokemukseen investoinnin tuottavuus (Smith & Wheeler 2002,87)

Asiakaskokemuksen tavoitteellisella ja systemaattisella johtamisella voidaan saavuttaa selkeitä hyötyjä yritykselle kun tavoitellaan lisäarvon tuottamista asiakkaalle merkityksellisten ja johdettujen asiakaskokemusten kautta. Lopullisena tavoitteena on kasvattaa yrityksen tuottoja sekä maksimoida asiakkaalle tuotettu lisäarvo. Tässä ovat listattuna hyödyt, joita saavutetaan asiakaskokemuksen johtamisella (Löytänä & Korteso, 2011, 12–15)

- Vahvistetaan asiakkaiden sitoutumista yritykseen
 - Parannetaan asiakastytyvyyttä
 - Kasvatetaan suosittelijoiden määrää
 - Lisätään asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää
 - Vähennetään negatiivisten asiakaspalautteiden määrää
 - Pienennetään asiakaspoistumaa
 - Tehostetaan yrityksen myyntiprosessia
 - Kohottaa brändin arvoa
 - Sitouttaa henkilöstöä
 - Pienentää (uus)asiakashankinnan kustannuksia
 - > Maksimoi asiakkaalle tuotetun arvon
- ➔ KASVATTAA YRITYKSEN TUOTTOJA

Perinteisten mainosten uskottavuus on tutkimusten mukaan vähentynyt riippumatta mediasta etenkin nuoremmalla sukupolvella. Suosittelusta tulee entistä tärkeämpi ja sillä on enemmän painoarvoa ihmisten ostopäätöksiä taustalla. Uskomme mieluummin ystäviämme kuin yritysten viestejä kun teemme tärkeitä ostopäätöksiä. Kuviossa 22 on Nielsenin tutkimuksen tulos, joka tehtiin 60 maassa ja yli 30000 kuluttajalle (Korkiakoski, 2015).



Kuvio 22. Asiakaskokemuksesta saavutettu hyöty (Korkiakoski 2015)

Vielä konkreettisemmin asiakaskokemuksen ja suosittelun taloudelliset hyödyt löytyvät tutkimuksesta, joka perustuu yli 10000 pankin asiakkaan käyttämisestä kolmen vuoden ajanjaksolta tehtyyn analyysiin. Tutkimuksessa selvitettiin miten suosittelun kautta tulleet asiakkaat eroavat muista uusista asiakkaista ja tulokset olivat merkittäviä. Tutkimuksen nimenä oli Referral programs and customer value. Referral programsin idea on, että nykyisiä asiakkaita kannustetaan hankkimaan uusia asiakkaita luomalla heille kannustinjärjestelmä. Eli suosittelu tapahtuu word of mouth (WOM) idean mukaisesti, jolloin asiakkaat suosittelevat yritystä eteenpäin. Suositelun kautta tulleet asiakkaat ovat kannattavampia ja uskollisempia, sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä. Suositelun teho oli parempi keski-ikäisillä ja keskimääräistä isomman marginaalin asiakkaissa. Tutkimusta voidaan löytää seuraavat selkeät numeraaliset erot miksi suosittelun kautta tulleet asiakkaat ovat parhaita asiakkaita:

- Keskimäärin 25 % kannattavampi
- Asiakkuuden elinkaaren arvo 25 % korkeampi
- Asiakaspoistuman todennäköisyys 18 % pienempi
- Asiakkaan tilauksen keskikoko 20 % suurempi
- Tuo uusia asiakkaita 4-5 kertaa todennäköisemmin
- Heidän NPS on 15 prosenttiyksikköä korkeampi

Suosittelun ero perinteiseen markkinointiin on selkeä molempien yllä mainittujen tutkimuksien perusteella. Asiakaskokemus ja suosittele voidaan yhdistää yrityksen menestykseen. Asiakaskokemuksen oikealla mittaamisella ja tuloksien jälkeisiin toimintoihin panostamalla voidaan luoda selkeää kilpailuetua ja parempaa tulosta (Korkiakoski, 2015 ja Schmitt, Skiera, & Van den Bulte, 2011).

Panostukset asiakaskokemukseen ja sen mittaamiseen nousevat koko ajan ja useimmat ymmärtävät erinomaisen asiakaskokemuksen arvon sekä potentiaalisen kilpailukykyyn luomiselle. Yrityksen johto tarvitsee taloudellisia näyttöjä siitä, mitä asiakaskokemukseen panostamalla saavutetaan. Medillianin on tehnyt tutkimuksen kahdesta yli miljardin dollarin liikevaihdon yrityksestä, jossa tutkittiin asiakaskokemuksesta saatuja hyötyjä. Mittareina käytettiin asiakastytyvyyttä (customer experience score) ja yksittäisen asiakkaan ostokäyttäytymistä. Tutkimuksen tulokset olivat todella selkeät; jos asiakastytyvyys on korkea, niin ero parhaimman ja huonoimman kokemuksen välillä oli 140 %, kuten kuvio 23 näyttää (Kriss 2014).

CUSTOMER EXPERIENCE DRIVES SALES

In a transaction-based business, sales are driven by good customer experience.

ANNUAL REVENUE INCREASE PER CUSTOMER



SOURCE MEDALLIA ANALYSIS

HBR.ORG

Kuvio 23. Paremmasta asiakaskokemuksen tyytyväisyydestä saavutettava hyöty (Kriss 2014)

Samanlaista eroa voidaan huomata jäsenyyden kestossa kuvion 24 mukaisesti

CUSTOMER EXPERIENCE DRIVES MEMBERSHIP

In a subscription-based business, membership is driven by good customer experience.

PREDICTED FUTURE MEMBERSHIP (YEARS)



SOURCE MEDALLIA ANALYSIS

HBR.ORG

Kuvio 24. Asiakaskokemuksen tyytyväisyydestä johtuva lojaalisuus (Kriss 2014)

Näidenkin perusteella näkee, että tyytyväinen asiakas tuo paljon enemmän tuottoja yritykselle kuin ei tyytyväinen asiakas (Kriss, 2014).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajana oleva yritys X ja kuvataan suunnitteluasiakkaiden lähtötilanne sekä kuvataan tutkimuksen etenemistä, toteutusta ja tavoitteita. Luvussa kuvataan tutkimus- ja analysointimenetelmät ja tutkimusaineiston käsittely.

3.1 Toimeksiantajan esittely ja lähtötilanne

Toimeksiantajana on tuoteteollisuudessa toimiva suomalainen perheyritys, joka toimii globaalisti yli 30 maassa. Yritys on perustettu vuonna 1965. Kehittämishanke keskittyy Suomeen, joten varsinainen toimeksiantaja on Suomessa toimiva maayksikkö, joka on liikevaihdoltaan yrityksen suurin yksikkö. Yritys suunnittelee ja valmistaa teräksestä erilaisia tuotteita julkisiin ja yksityisiin rakennuksiin. Rakennuksien koot vaihtelevat pienistä omakotitaloista isoihin liike- ja toimistorakennuksiin. Suomen yksikössä työskentelee yli 200 henkilöä, joista toimihenkilöitä on noin 70. Yrityksen perustaja on toiminnan alkuvaiheessa todennut, että yrityksen tuotteiden ja ratkaisujen avulla pitää tuottaa lisäarvoa loppuasiakkaalle eli käyttäjälle (Kohdeyritys Sharepoint, 2016)

Yrityksellä on kaksi keskeistä liiketoiminta-aluetta, jotka ovat perusliiketoiminta ja projektiliiketoiminta. Perusliiketoimintaan kuuluu varastossa valmiina olevat vakiotuotteet, jotka toimitetaan asiakkaalle mahdollisimman nopeasti. Vakiotuotteita muokataan ja suunnitellaan myös useasti asiakkaan tarpeisiin, mutta pääasiallisesti myydään vakiotuotteita. Projektiliiketoiminta, joka sisältää suuremmat kokonaisuudet asiakkaan rakennuksiin, johon tuotteet suunnitellaan ja valmistetaan asiakkaan tilauksesta. Tilauksen jälkeen asiakkaan suunnittelija toimittaa lähtötietosuunnitelmat, jonka jälkeen tuotteet valmistetaan ja toimitetaan työmaalle asiakkaan kanssa sovitun aikataulun mukaisesti (Kohdeyritys Sharepoint, 2016).

Yrityksen strategiassa on erikseen mainittu, että tavoitteena on siirtyä tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen. Yritys on ollut aikaisemmin enem-

män asiakaskeskeinen, mutta suunta on muuttunut liiaksi tuotekeskeisyyteen. Palatessa takaisin asiakaskeskeisyyteen siirretään asiakas keskiöön ja pyritään löytämään asiakkaan kannalta aina paras ratkaisu. Toimeksiantaja on tunnettu yritys rakennustuotetoimialalla Suomessa (Kohdeyritys Sharepoint, 2016).

Yrityksellä on jo yhteistyötä ja palveluita rakennesuunnittelutoimistoille. Rakennesuunnittelutoimistoihin on toimeksiantajalla tällä hetkellä suhteellisen hyvät kontaktit. Yrityksen asiakastyytyväisyys on hyvällä tasolla vuonna 2015 toteutetun asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella. Suunnitteluasiakasryhmän hallintaan ja asiakaskokemuksen johtamiseen ei toimeksiantajalla ole toimintamallia tai suunnitelmaa, jonka perusteella asiakasryhmää palvellaan eri kosketuspisteissä. Asiakasryhmää ei ollut vastuutettu ennen vuoden 2016 alkua kenellekään ja eri organisaatiot tekivät yhteistyötä suunnittelijoiden kanssa mieltimättä kokonaisuutta ja koko yritystä.

3.2 Tutkimuksen eteneminen, toteutus ja tavoitteet

Toimeksiantajan toimitusjohtajalta tuli ehdotus suunnitteluasiakkaiden hallinnasta, kun keskustelimme sopivista kehittämishankkeen aiheista. Tästä aihe alkoi kehittyä ja tutkimuksen aiheeksi tuli luoda asiakkaiden hallintaan liittyvä malli ja suunnitelma. Toimeksiantajan puolelta tutkimuksen ohjajina toimivat toimitusjohtaja, myyntijohtaja ja teknisen asiakaspalvelun päällikkö.

Suunnitteluasiakasryhmästä valittiin kehittämishankkeen kohderyhmäksi rakennesuunnittelijat, koska he ovat ryhmästä toimeksiantajan mielestä tärkein ryhmä. Rakennesuunnittelijat ovat rakennuskohteisessa keskeisessä roolissa ja he vaikuttavat suuresti siihen, mitä tuotteita rakennuksen rakentamisessa käytetään. Heidän suunnitelmiensa perusteella rakennukset rakennetaan, kun suunnitelmissa on rakennuksen suunnittelun alkuvaiheista lähtien yrityksen tuotteet, niin todennäköisyys siihen, että rakennusliike tai

elementtitehdas ostaa tuotteet kyseiseltä yritykseltä, kasvaa. Hyvillä suhteilla suunnittelijoihin ja ammattitaitoisilla palveluilla saavutetaan kilpailuetua. Toimivat sekä monipuoliset suunnittelutyökalut ovat tärkeitä työkaluja joilla saadaan suunnittelijat käyttämään yrityksen tuotteita.

Tarkaksi aiheeksi tuli tutkijan perehtymisen jälkeen asiakaskokemukseen keskittyminen, koska asiakkaat eivät osta yritykseltä tuotteita vaan käyttävät niitä suunnitelmissaan. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii asiakaskeskeistä toimintaa, asiakkaiden luokittelua ja asiakaskokemuksen johtamista, joista teoriapohja rakentui. Tutkija perehtyi tietoperustaan koko hankkeen ajan, mutta pääosat teoriaperustasta oli valmiina ennen empiirisen osan aloitusta. Empiirinen osa päätettiin toteuttaa haastattelujen kautta.

Toimeksiantaja toteutti syksyn 2015 aikana asiakastyytyväisyyskyselyn yli 200 rakennesuunnittelutoimistojen henkilölle. Näistä 200 henkilöstä yrityksen myyntijohtaja valitsi haastateltavat henkilöt. Myyntijohtaja teki valinnat, koska hän ei tunne suunnitteluasiakaskuntaa ja valitsi vain puolueettomasti henkilöt eri yrityksistä. Myyntijohtajan valinnoissa oli etukäteen annettu ehdoksi, että valinnat tehdään eri yrityksistä. Myyntijohtaja tiesi Suomen suurimmat suunnittelutoimistot, joten tiettyä painotusta on valinnoissa tehty. Haastatteluun osallistui 16 henkilöä ja he toimivat yrityksissä eri tehtävissä suunnittelijasta osastonjohtajaan. Haastattelut sovittiin asianomaisten kanssa puhelimitse hyvissä ajoin, jotta haastattelulle varmistetaan heille mahdollisimman hyvin sopiva ajankohta. Samalla kerroin heille, mistä tässä haastattelussa on kyse ja mitä tällä tavoitellaan. Haastattelut suoritettiin marras-joulukuussa 2015.

Kehittämishankkeen tavoitteeksi tuli tutkia yrityksen suunnitteluasiakkaiden asiakaskokemusta ja luoda toimintamalli asiakkuuksien hallintaan ja kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä osa-alueita tulisi kehittää, jotta voidaan luoda sisältö toimintamallille. Toimintamallin toteutuksella pyritään luomaan suunniteltuja asiakaskokemuksia sekä kehittämään asiakkuudenhallintaa. Toimintamalliin on tavoitteena luoda oikeat

menetelmät, joilla tavoitetaan suunnitteluasiakkaat heille oikeaan aikaan ja luoda heille heidän työtään helpottavia ja tehostavia palveluita. Toimintamalliin luodaan asiakasluokittelut asiakkuudenhallintaan ja tavoitteiden luomiseen. Toimintamallin toteutuksella pyritään saavuttamaan parempia asiakaskokemuksia, jonka johdosta suunnitteluasiakkaat käyttäisivät tai suosittelisivat yrityksen tuotteita enemmän. Tämän seurauksena yritykselle tulisi mahdollisuus lisääntyneeseen myyntiin ja sitä kautta tuoton kasvattamiseen

3.3 Tutkimusstrategia ja -menetelmä

Kvalitatiivisessä eli laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, eikä sillä pyritä kvantitatiivisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin. Tutkimuksella pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittua ilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisin käytetty tiedonkeruumenetelmä on teemahaastattelu (Kananen, 2012, 29–30; 99–100). Laadullinen kehitystutkimus eli kvalitatiivinen menetelmä valittiin kehittämishankkeen tekemiseen, koska sillä saadaan selville asiakkaan kokemukset ja haasteet. Empiirisen osion haastattelut olivat teemahaastatteluja ja haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluissa selvitettiin rakennesuunnittelutoimistojen osalta nykytilanne yrityksen ja suunnittelijan suhteen. Haastattelussa selvitettiin myös, millainen palvelu ja yhteistyö ovat suunnittelijalle tärkeitä, sekä, missä ja miten hän mieluiten yrityksen kohtaisi. Haastattelussa selvitettiin myös, mitä kehityskohteita toimeksiantajalla olisi, jotta suunnittelijan suunnittelutyö tehostuisi. Haastattelujen teemat tutkija on määritellyt toimintamallin sisältöä ja tutkimuskysymyksiin vastauksia tavoitellen sekä asiakaskokemukselle ominaisten asioiden perusteella.

Teemahaastattelu on lomake- ja strukturoimattoman haastattelun välimalli ja sitä kutsutaankin puolistrukturoimattomaksi haastatteluksi. Teemahaastattelussa haastattelu kootaan tiettyihin teemoihin joista haastattelusta keskustellaan. Tässä haastattelumuodossa ei ole tarkkoja yksittäisiä kysymyksiä vaan haastattelu etenee tiettyjen tutkimukselle keskeisten teemojen pohjalta. Teemahaastattelussa otetaan huomioon ihmisen tulkinnat

asioista, jotka ovat keskeisiä ja tutkittavien ääni tulee hyvin kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43–48). Haastattelut nauhoitettiin ja tutkija teki haastattelujen aikana muistiinpanoja tärkeistä asioista.

Teemahaastatteluihin luotiin haastattelun avuksi lomake, jossa on asiakaskokemuksen kannalta tärkeitä teemoja, sekä teemoihin liittyviä alustavia kysymyksiä. Haastattelussa pyrittiin avoimeen keskusteluun ja alustavat kysymykset olivat tutkijan tukena, että pysytään aiheessa ja kaikki osa-alueet keskustellaan. Lomakkeen avulla myös haastateltava pystyy valmistautumaan haastatteluun ja tietää etukäteen tarkemmin mistä keskustellaan vaikka tavoitteena on mahdollisimman avoin keskustelu. Kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen lomakkeen teemoja ja alustavia kysymyksiä tarkastettiin ja muutettiin sopivammaksi tähän tutkimukseen. Lomake lähetettiin haastateltaville kolme päivää ennen haastattelua ja varmistettiin, että haastatteluajankohta on heille edelleen sopiva. Teemahaastattelu runko on esitetty liitessä 1.

Haastattelun teemat olivat nykytilanne, yhteistyö, kohtaamiskanavat, palvelut ja kehityskohteet. Haastatteluiden alussa on pyritty selvittämään nykytilanne; miten toimeksiantaja on onnistunut ja mitkä yksittäiset asiat kuvaavat yritystä. Yhteistyöteemassa pyrin selvittämään, millaista yhteistyötä asiakkaat haluavat tehdä työn parissa ja mahdollisesti vapaa-ajalla, jotta suhteita voi kehittää asiakkaihin. Kuten teoriassakin on todettu, niin asiakkaan tunteilla on suuri vaikutus hänen käyttökseen ja valintoihin niin töissä kuin vapaa-ajalla. Hyvillä suhteilla asiakkaaseen yhteistyö projekteissa onnistuu paremmin ja sillä voi olla ratkaiseva merkitys asiakkaan valintojen kannalta. Kohtaamiskanavat ovat tärkeitä, jotta tiedetään miten ja missä asiakas kohdataan. Teoriassa käsitellään kosketuspisteitä, joissa asiakas kohtaa yrityksen, kohtaamiskanavat ovat näitä pisteitä.

Suunnittelijat eivät osta tuotteita, niin palvelulla voidaan saavuttaa kilpailuetua, koska useiden kilpailijoiden tuotteiden ominaisuudet ovat samanlaisia. Asiakaskokemuksessa palveluilla saavutetaan asiakkaalle tunnetta, että heistä välitetään ja he ovat yritykselle tärkeitä sekä heidän mielipiteillä

on vaikutusta yrityksen toimintaan. Haastattelukierros sai hyvää palautetta asiakkailta siitä, että heidän mielipiteitä kysellään ja panostetaan heidän toimintansa kehittämiseen. Kehittäminen on aina tärkeää ja asiakkailta pyrin kysymään tärkeitä asioita, joilla voimme kehittää omaa toimintaamme, koska koko ajan pitää kehittyä ja siihen asiakaskokemuksen johtamiselle pyritään.

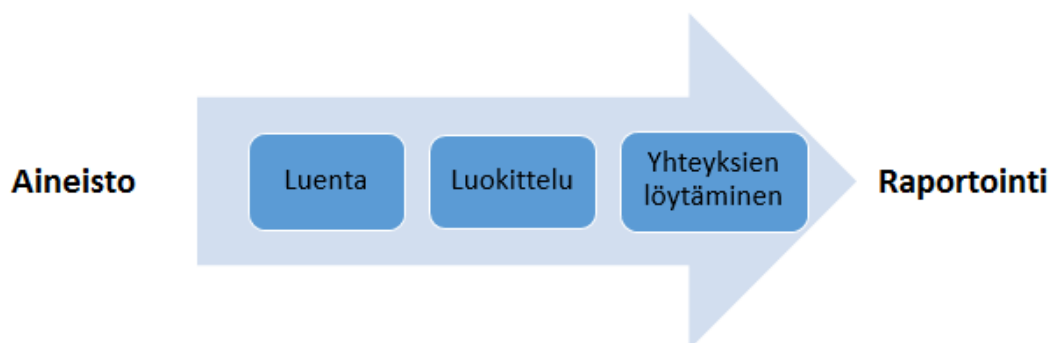
Kvalitatiivisissa tutkimuksissa sopivaa haastateltavien määrää on vaikea määrittää ja todetaankin, että se riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Sopiva määrä valitaan sen perusteella, että tutkija saa tarvittavan tiedon. Jokainen haastateltava on yksilö ja hänen vastauksensa ainutkertaisia, joten tutkijan on käsiteltävä jokaista haastateltavaa yksilönä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 57–60). Tässä tutkimuksessa haastateltavien määräksi tuli 16 henkilöä eri rakennesuunnittelutoimistoista ja eri rooleista. Kvalitatiivisen tutkimuksen kannalta haastateltavien määrä on riittävä, kun viimeisissä haastatteluissa vastaukset olivat jo osaltaan toistuvia.

Haastattelu on joustava menetelmä ja siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastelevan kanssa. Haastattelumenetelmiä on lomakehaastattelusta vapaamuotoiseen haastatteluun. Haastattelussa voidaan saada selville vastausten taustalla olevia motiiveja, sekä ei-kielelliset eleet tuovat lisäymmärrystä haastateltavan vastauksiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 34–35) mukaan haastattelun etuja ovat muun muassa seuraavat: haastateltava nähdään subjektina ja hänelle annetaan vapaus tuoda omia mielipiteitään esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelu on osa suurempaa kontekstia, jolla voidaan selventää vastauksia ja syventää saatua tietoa jatkokysymyksillä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34–35). Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki valmistumaan haastatteluihin huolella tutkimalla haastateltavien taustoja. Vaikka osa haastateltavista olivat entuudestaan tuttuja ja suhteita oli luotu, tutkija pyrki pitäytymään samanlaisessa roolissa kaikkien haastateltavien suhteen ja antaa haastateltavan kertoa rauhassa mielipiteensä.

3.4 Tutkimuksen aineisto ja analysointimenetelmät

Tutkijalla on kaksi tapaa purkaa nauhoitettu aineisto. Joko aineisto kirjoitetaan tekstimuotoon eli litteroidaan tai aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi vaan analyysit tehdään suoraan nauhoitetusta aineistosta. Litterointi on yleisempi tapa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 138). Tässä tutkimuksessa haastattelujen nauhoitukset litteroitiin ulkopuolisen yrityksen toimesta peruslitterointi tarkkuudella. Peruslitterointi on sanatarkka puhekielinen ilman täytesanoja. Tutkija kuunteli myös haastattelut läpi ja vertasi kuunneltua, litteroitua sekä tutkijan haastattelujen aikana tekemiä muistiinpanoja

Teemahaastattelujen analysointi tapahtuu teemojen perusteella sekä käytämällä koodausta, tässä tutkija on käyttänyt erilaista värikoodeja eri teemojen tai toistuvien asioiden koodaamiseen (luokitteluun) haastatteluista. Koodaamisella helpotetaan aineiston käsittelyä, silloin teemat ja asiat löytyvät helpommin, tällä saadaan aineistoon ryhtiä ja helpotetaan analysointia. Koodaamisessa tutkija pyrkii selkeyttämään aineistojaan tutkimustehävän kannalta tärkeiltä osin. Koodaamisella saadaan aineistosta selkeämpi ja monipuolinen kuva josta jatketaan varsinaisen analyysiin ja tulkitaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Litteroitu ja tulostettu aineisto koodattiin tietyillä värikoodeilla teemahaastattelun teemojen perusteella. Aineiston yhdistävät tekijät koodataan samalla värillä ja katsotaan toistuvia sisältöjä eri haastatteluista. Tutkimuksen ilmiön kannalta tärkeistä teemoista tehtiin toimintamallin pääkohtia ja haastatteluissa toistuvien asioiden pohjalta luotiin pääkohtiin sisältö.



Kuvio 25. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 144 mukailtu).

Sisällönanalyysissä aineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä sekä tiivistetään aineistoa. Valmiiksi tekstimuotoihin tuotetuista haastatteluista tai keskusteluista tuotetaan tiivistetty kuva tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysissä kuvataan sanallista tekstiä ja voidaan myös puhua sisällön erittelystä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Toistuvat asiat ja eroavat seikat loivat aineistoon sisältöä ja toivat tutkittavaan ilmiöön lisäarvoa. Tässä tutkimuksessa aineistosta pyrittiin löytämään, myös muita tutkittavaan ilmiöön vaikuttavia asioita, jotka eivät suoraan sisälly mihinkään teemaan, mutta millä voidaan kehittää toimeksiantajan toimintaa.

Sisältöanalyysissä samasta aineistosta voidaan tehdä useita eri tulkintoja, mutta se ei tarkoita sitä että eri tutkimuskysymyksiin saataisi eri ratkaisut, vaan aineiston analyysiä voi tehdä eri näkökulmista. Aineistosta voidaan tarkastella määrällisesti tai tekstuaalisesti. Sisällönanalyysissä teemojen aineisto koodataan (luokitellaan) teemoittain, jonka jälkeen tutkija pyrkii selvittämään mitä aineisto hänelle kertoo. Teeman alta etsitään yhteisiä rakenteita tai toistuvia asioita. Tutkimukseen tulevia löydöksiä pyritään todistamaan ja vakuuttamaan siihen liitettyjen sitaattien avulla, jolla vedotaan vastaajalta saatuun tietoon (Kananen, 2012, 115–117). Tässä tutkimuksessa liitteroidusta aineistosta lisättiin ilmiötä tukevia ja sitä havainnollistamia suoria lainauksia tutkimuksen raportointiin.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi asiakashaastattelujen tulokset ja tuloksien perusteella luodun toimintamallin keskeisimmät kohdat sekä sisältö. Luodun toimintamallin avulla on tarkoitus tuottaa asiakkaille erinomaista asiakaskokemusta. Tavoitteena on luoda erinomaisella asiakaskokemuksella kilpailuetua.

4.1 Tutkimuksen haastattelujen tulokset

Yleisesti haastateltavat olivat tyytyväisiä, että heidän työnsä kehittämiseen ollaan kiinnostuneita toimeksiantajan toimesta. Haastateltavat suostuivat haastatteluihin hyvin ja olivat rennon oloisia haastattelutilanteissa. Haastateltavien erilaiset toimenkuvat näkyivät vastauksien erilaisuudessa, koska osalla toimenkuvaan ei varsinaista rakennesuunnittelua kuulu enää nykyisessä toimenkuvassa. Haastateltavat toimivat erikokoisissa yrityksissä, mutta tämä ei näkynyt vastauksien erilaisuuksina vaan samat asiat ovat tärkeitä rakennuksien suunnittelussa sekä heidän oman työnsä tehokkuudessa. Kaikille haastateltaville toimeksiantaja on tuttu yritys ja he ovat olleet kontaktissa toimeksiantajaan erilaisissa tilanteissa.

Haastatteluista poimittuja sitaatteja siitä, mitä asiakkaat kokevat yleisesti tärkeäksi rakennusten suunnittelussa. Nämä tutkimuksen tuloksista poimitut sitaatit antavat lukijalle käsityksen, mikä on rakennesuunnittelijan työssä tavoitteena.

”Turvallinen ja terveellinen rakennus pitäis olla, meillä lopputuloksena tässä, omalta osaltamme ainaki teemme parhaamme että siihen päästään.”

”Kyl suunnittelija lähtee aina siit, mietitään sitä lopputulosta et yritetään saada sanotaanko jos rakenteellises mielessä niin turvallinen ja sit toisen kautta tullaan miettimään aina sitä työmaan etenemistä koska se runkovaihe on aina yleensä se on

aika haastava. Silloin sanotaan ku että mitä on yksinkertaset ratkasut niin sillon se myös tietää että se on myös, sitä kautta se tulee edullisemmaks ja se on helpompi rakentaa, tuttuja ja turvallisii.”

Seuraavassa on esitetty yhden erittäin kokeneen rakennesuunnittelijan kommentti, kun olin ennen haastattelua pitänyt seminaarin heidän yrityksessään. Tämä on hyvä tavoite koko tekemiselle.

”Tää on ollu nyt mää annan sulle myönteistä palautetta siitä että tää oli parempi tilaisuus mitä mää oletin koska on niin monenlaista esittelijää käyny ja aika usein jää semmonen olo että siitä ei saanu mitään irti mutta täst oli nyt ihan selkeesti hyötyä meille tästä sun käynnistä että tällänen, annan tunnustuksen siitä asiasta.”

4.1.1 Suunnitteluasiakkaiden asiakaskokemuksen nykytilanne

Haastatteluiden perusteella asiakkaille tärkeimpänä yksittäisenä asiana, jolla toimeksiantaja on jo erottunut edukseen kilpailijoista, on luotettava ja ammattitaitoinen tekninen asiakaspalvelu. Tekninen asiakaspalvelu on ollut aina valmis auttamaan asiakasta hänen haasteissaan. Tekninen asiakaspalvelu on aina ollut toimeksiantajalle tärkeä ja tämä tutkimus tukee palvelun tärkeyttä ja sen kehittämistä.

”Toiminta on joustavaa ja yhteistyökykyistä...Siis yhteistyö. Jos nyt elämää pystyy helpottaan niin siinä kohtaa sitä mieltii että millä sen oman elämän pystyy tai työn pystyy tekemään sujuvammaks ja helpommaks”

Tutkimuksen perusteella asiakas on tyytyväinen teknisen asiakaspalvelun vastaamisnopeuteen ja sisältöön. Asiakas tavoittaa teknisen asiakaspalvelun henkilöt mieluiten sähköpostilla tai puhelimella.

”Se antaa myöskin sillon kuvan näistä tuotteista et teil on se homma hallussa. Niit ei oo vaan tehty vaan tiedetään miten käytetään myöskin. Se on aika tärkeätä, sillon me uskalletaan myöskin käyttää ja luotetaan siihen. Se on tärkeä juttu.”

Kiireisessä aikataulussa toimivalle asiakkaalle on tutkimuksen perusteella tärkeää oman työn tehokkuus sekä helppous. Suunnittelijan työtä helpottavat palvelut ja tehokas yhteistyö lisäävät yrityksen tuotteiden ja ratkaisujen käyttöä rakennuskohteiden suunnittelussa.

”Selkeätä ja sujuvaa on ollu yhteistyö... Ja se että on aina saanu, nopeasti apuu meiän visasiin kysymyksiin niin se on, ennen kaikkee tärkeätä. Et sen voi sanoa suoraan että kilpailjoilla ei oo ihan samanlaista se toiminta et siinä on se, ero.”

Haastatteluissa kysyttiin mitä tulee yrityksestä ensimmäisenä mieleen tuotteiden lisäksi. Seuraavilla ominaisuuksilla asiakkaat kuvasivat yritystä: luotettava (toistui kuudessa haastattelussa), joustava, innovatiivinen, helppo asioida, halu auttaa suunnittelijaa, positiivinen, reilu, yhteistyöhaluinen ja toimitusvarmuus.

”Kyllä yrityksenä, kyllähän siitä tulee semmonen positiivinen kuva että se on kuitenkin suomalainen yritys ja semmonen, mielikuva mikä on siitä syntyny on semmonen reilu yritys, johon voi luottaa.”

Yritys on pitänyt seminaareja suunnitteluasiakkaille aikaisemminkin. Tutkimuksen perusteella seminaareista on jäänyt positiivinen tunne ja seminaareissa yrityksen henkilöiden kasvot tulevat tutuiksi. Useasti ensimmäisen kasvokkain tapahtuvan tapaamisen jälkeen asiakkailta tulee useammin kysymyksiä kuin aikaisemmin.

”Ainahan se on helpompi asioida ihmisen kans jos on on nähny kasvotusten. Mut eihän se tietenkään sitä tarkoita että, jos yks henkilö käy täällä niin, sattuu välttämättä siihen projektiin. Mutta ainakin voi soittaa ennakkoon ja kysyy, jotankin

vaikka se ei sit ihan virallisesti olisikaan siinä projektissa, vaikka esisuunnitteluvaiheessa.”

Luonnos- ja esisuunnittelu on rakennushankkeen alkuvaiheessa tapahtuvaa suunnittelua, jossa luodaan periaatteet rakennuksen ratkaisuille. Hyvällä luonnossuunnittelulla luodaan kustannustehokkuutta ja saavutetaan etuja koko hankkeen rakentamisen aikana. Luonnos- ja esisuunnitteluvaiheessa tehtävät valinnat eri ratkaisuista ja tuotteista ovat suunnittelijoille tärkeitä.

”...Missä me suunnittelijana tehdään tuotteistovalinnat niin mä luulen että siihen vaikuttaa lähinnä kaks asiaa että se se aiempi kokemus yhteistyöstä ja sitten toinen se että minkälaiset suunnittelutyökalut löytyy... Se on erittäin tärkeä että kun tulee kummnkinkin aina kysyttävää että sitten sieltä löytyy asiantuntevaa opastusta, että se siis vaikuttaa olennaisesti.”

Vanhemmat suunnittelijat opastavat nuoria suunnittelijoita ja kertovat kokemuksiaan yrityksistä. He ohjaavat nuorta suunnittelijaa minkä yrityksen tuotteita ensisijaisesti olisi hyvä käyttää. Tästä nuori suunnittelija saa jo ensikäsitteitä yrityksestä, joten suosittelulla on erittäin suuri merkitys. Hyvä suosittelu saavutetaan hyvillä kokemuksilla sekä palveluilla ja toimivilla tuotteilla.

4.1.2 Asiakkaiden yhteistyö, kohtaamiskanavat ja palvelut

Tutkimuksen perusteella asiakkaat ovat tyytyväisiä yhteistyöhön, mutta toki kehitettäviä tekijöitä löytyy. Suunnitteluasiakasryhmällä tunne ohjaa valintoja monissa tilanteissa. Tunteeseen vaikuttavat vanhat kokemukset ja luotto asiakkaan tuotteisiin ja palveluun.

”No, tietysti vanhat kokemukset aika paljon vaikuttaa, siitä valinnasta mikä siihen runkoon laitetaan että mikä on fiilis, miten saadaan apua sitten myöhemmässä vaiheessa.”

Asiakkaat toivovat erilaisia yhteistyötapahtumia tai seminaareja kerran vuodessa tai kerran kahdessa vuodessa. Tällä hetkellä tapahtumia ja seminaareja on järjestetty satunnaisesti eri suunnittelijoille. Yhteistyötapahtumissa toivottiin tiedotusta ja koulutusta yrityksen tuotteista sekä suunnittelutyökalujen käytöstä. Tuotteiden valmistukseen tutustuminen nähtiin tärkeänä etenkin nuorille suunnittelijoille.

”Tuo, tuo ehottomasti niin ku nyttenkin tuli niin pari kolme uutta juttuu mistä määkään ite en tienny mitään vaikka oon kuvitellu että mä oon aika hyvin kärryillä. Mutta ehottomasti. Ei se että ne, kyllä se, se lisää suunnittelijoittekin motivaatioo että ne välillä saa kuunnella ihan, toimittajienkin puolelta sitä, asiaa että se ei oo pelkkää suunnittelupuurtamista vaan että, se on kyllä ihan, erittäin hyvin ajaa asiansa.”

Suunnittelijoiden mielestä olemme heille osaksi kumppani rakentamisen aikana.

”Silleen pyrkii olemaan suunnittelijoille avuksi. Ja niin ku oli tossa puhettakin että me ollaan aika hyviä kumppaneita toisillemme että, sinänsä ihan hyvä tämmönenkin juttu että kehittäään tätä yhteistyötä.”

Uutena yhteistyötapahtuma ideana tuli tutkimuksessa yhteinen kehityspäivä sekä koulutustilaisuutena webinaarikoulutus.

”Webinaarihan on ihan järkevä että jos siin tosiaan jokasella voi olla omat kuulokkeet korvassa ja seurata omalta ruudulta sitten sitä. Ilman muuta toimii että, ei oo kukaan tämmönen, tällänen yhteistyökumppani semmosta esittäny.”

Projektien yhteydessä yhteistyötä suunnittelijoihin on enemmän ja siihen oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Projektiliiketoiminnan osalta suunnittelijalle on tärkeää tietää missä vaiheessa projektin aikataulua heidän pitää toimittaa yritykselle tarvittavat suunnittelun lähtötiedot. Toimeksiantajan tulee il-

moittaa suunnittelijalle nykyistä selvemmin, millaisia lähtötietoja toimeksiantajan tarvitsee. Projektien alussa yhteistyö on tärkeää, jotta jokainen osapuoli tietää tilanteet ja tässä yritys voisi olla proaktiivisempi. Projektiliiketoiminnassa on isoissa hankkeissa suunnittelijan tarkastusvaihe, jossa suunnittelija tarkistaa, että toimeksiantajan suunnittelemat tuotteet varmasti vastaavat lähtötietosuunnitelmia ennen tuotteiden valmistamista. Tähän vaiheeseen suunnittelijat kaipaavat tehokkuutta, enemmän aikaa ja selkeämpää toimintatapaa.

”...Henkilöt aina vaihtuvat projekteittain. Ne jotka on toki yhteistyötä tehny aikaisemminki niin ne asiat on aika lailla itsestään selviä. Mutta toki siihen vois, en tiedä onko teillä joku lista, et te tiedätte mitä te vaaditte oman suunnittelunne lähtötiedoks... Semmonen malliaineisto jonka voi sit tarvittaessa vilauttaa ja näyttää että tämmöstä ois, tämmöstä me halutaan.”

Tärkeimmät ja käytetyimmät kohtaamiskanavat suunnittelijoille tutkimuksen perusteella ovat yhteiset tapahtumat, sähköposti, puhelin, internet sivusto ja suunnittelupalvelut, jossa asiakas kohtaa yrityksen. Puhelimella yrityksen henkilöstön tavoittaa tehokkaasti ja vastaamisnopeus sähköpostikyselyihin oli riittävän nopea. Tutkimuksen haastatteluissa tuli ehdotus myös Skype for business-ohjelman käytöstä yhteydenotoissa ja haasteiden ratkomisen apuna. Skype for business on internetin välityksellä toimiva videoneuvottelu palvelu.

Internet sivut ovat olleet hieman epäselvät ja suunnittelijan on ollut vaikea löytää heille tärkeitä tietoja. Suunnittelijalle tärkeimmät tiedot ovat tuotteiden tekniset ominaisuudet ja kapasiteetti arvot. Suunnittelijan tavoittaminen oikeissa kohtaamiskanavissa on ollut välillä haastavaa.

”Ehkä se, nopeempaa sai ennen mutta kyllähän ne edelleen, siinä on ehkä muutama klikkaus enemmän mutta että saa, käyttöohjeet esiin. Mutta että ei, mä sanoisi että siinä nyt on

mitään, huonoo tapahtunut et kyllä ne on aina löydettävissä aika nopeasti... Se on se tekninen tieto... käyttöohjeet noi suunnitteluohjeet, löytää nopeesti se on se kaikkein tärkein.”

”...Kauhean paljon panostetaan siihen, markkinointiin ja tämmöseen, niin sanottuun diipadaapa-puheeseen, kun me etitään sitä eksaktia, faktatietoa ja teknistä tietoa. Se on monella toimittajalla se hankala asia että.”

Tekninen asiakaspalvelu on asiakkaille erittäin tärkeää koko suunnittelun ja rakentamisen aikana. Asiakkaille tulee suunnittelun yhteydessä haasteita, joihin he tarvitsevat tukea jo luonnosvaiheessa. Rakennuksen rakentamisvaiheessa erilaiset muutokset työllistävät ja niihin reagointi on aina tärkeää. Teknisen asiakaspalvelun asiakas tavoittaa hyvin ja uutena kontaktimuotona voisi toimia internetin välityksellä toimiva Skype for business, jossa voi jakaa reaaliaikaisesti oman ruutunsa puhelun yhteydessä.

”Ongelmakohteissa on ollut helppo myöskin ottaa yhteyttä ja kysyä ja saada vähän niin ku teknistä neuvontaa suoraan teidän puolelta sitten.”

Toimeksiantajan suunnitteluasiakkaille tuotettavat suunnittelupalvelut sisältävät seuraavat ominaisuudet:

- Suunnittelutyökalut yleisiin 2D- ja 3D-suunnitteluohjelmiin

Toimeksiantajan tuotteista on kehitetty tuotemallit ja parametrit. Suunnittelutyökalut, joilla suunnittelija voi suunnitella rakennuksien liitoksia käyttämällä toimeksiantajan tuotteita. Tutkimuksen perusteella tuotteiden mallit ja suunnittelutyökalut olivat useiden käytössä, mutta osa vastaajista eivät näistä olleet kuulleet aikaisemmin. Suunnitteluohjelmiin kehitetyt työkalut ovat toimivia ja loogisia sekä helpottavat suunnittelijaa omassa päivittäisessä työssä. Kehitykseksi toivotaan lisää suunnittelutyökaluja sekä tasapuolisesti työkaluja kaikkiin markkinoilla oleviin ohjelmiin.

- Laskentaohjelmat

Tuotteiden laskentaan ja suunnitteluun toimeksiantajan kehittämät ohjelmat, joilla suunnittelija voi laskea ja suunnitella tuotteiden käyttöä rakennuksiin. Yrityksen kehittämiä laskentaohjelmia käytetään jonkun verran ja aktiiviset ohjelmien käyttäjät antoivat positiivista palautetta ohjelmista. Haasteena nähtiin laskentaohjelmien käytön aloittaminen ja siihen luottaminen, kuten mitä ja miten ohjelma laskee ja mitä pitää suunnittelijan itse huomioida. Suunnittelijat kaipasivat lisää koulutusta ohjelmien käytöstä ja ominaisuuksista. Seuraavana olevat sitaatit ovat suunnittelijoiden kokemuksia laskentaohjelmasta.

”On se mun mielestä ihan johdonmukainen ja selkee käyttöliittymä siinä, että siinä mennään välilehti kerrallaan eteenpäin ja mun mielestä se on ihan toimiva ohjelma että, tykkään kovasti käyttää kyllä.”

”Kyl sitä on käytetty mut ei sit kuitenkaan hirveen. Joitain asioita pitää tarkistaa. Sit se on melkein jos tulee semmoinen haastavampi niin sitte me ollaan melkein oltu teihin yhteydessä.”

3D-mallinnus on tällä hetkellä osalla toimijoista jo ainoa tapa suunnitella rakennus ja useat tekevät suunnitelmat suurelta osin 3D-mallintamalla. Rakennuksien suunnittelu 3D-mallintamalla yleistyy koko ajan ja 2D-suunnittelu vähenee koko ajan.

”Joo ilman muuta se on se varmaan koska tää on murroksessa ollu ja nyten pääsääntöisesti varmaan jo kaikkikin rakennesuunnittelutoimistot muuallakin kun Helsingissä mallintamalla suunnitellaan koska sitä ruvetaan asiakkaat vaativat ja tilaaja. Niin tarkoittaa juurikin sitä että sit löytys sieltä yhteistyökumppaneilt elikä täs tapauksessa toimeksiantajalta näitä tarvittavia objekteja tai näitä niin se ilman muuta lisää sillon

niitten teijän tuotteiden käyttöä, ainakin meidän suunnitelmassa.”

4.1.3 Asiakaskokemuksen kehityskohteet

Edellisessä luvussa on mainittu kehityskohteita, jotka liittyvät lukujen teemoihin. Haastattelujen perusteella suurimmat kehitysaskeleet pitäisi toimeksiantajalla tapahtua suunnittelupalvelut ympäristön puolella. Tässä tärkein on 3D-suunnitteluympäristö, joka on koko ajan yleistymässä ja asiakkaat keskittävät suunnittelunsa sen ympärille. Yrityksen tuotteiden pitää olla helposti saatavissa 3D-suunnitteluohjelmissa ja siellä pitää olla riittävästi suunnittelutyökaluja. Yrityksen pitää pystyä hyödyntämään asiakkaan tuottamia 3D-suunnitelmia omassa projektien mukaisten tuotteiden suunnittelussa, tällä hetkellä ne pitää vielä tuottaa yritystä varten 2D-muotoon. Keskittyminen tämän ympäristön toimintaan tuottaa parempia asiakaskokemuksia, joka helpottaa ja tehostaa suunnittelijan päivittäistä työtä sekä koko projektin suunnittelun sujuvuutta. Tähän yrityksellä on kehitysprojekti alkanut. Kehitysprojektiä tehdään yhdessä suunnittelutoimiston kanssa, jonka kanssa on luotu kumppanuussuhde.

”Jos miettii meidän kannalta ni mä nään et meil on, kun tehdään yhteisiä projekteja niin, jotta me saadaan tieto siirretty teile niin me joudutaan tekeen ikään kun paperisuunnitelmia. Niistä pitäis päästä eroon. Se tiedon siirto pitäis syntyä, siirretään malleja osapuolelta toiselle ja sit se tieto löytyy sieltä mallista. Siin on iso tehokkuuden parannuskeino.”

Suunnittelija kaipaa tukea koko hankkeen suunnittelun ja rakentamisen ajan. Rakentamisen aikana muutoksiin ja työmaan ongelmiin reagointi on erittäin tärkeää.

Suunnittelijan tavoittaminen ja tiedottaminen vaatii kehittämistä, jotta varmistetaan, että suunnittelijoilla on aina uusin tieto saatavilla ja että päivitetty tieto löytyy helposti. Uusien tuotteiden lanseeraukseen pitää kehittää

toimintatapa ja tästä on jo toimitettu kehitysehdotus tästä vastaavalle henkilölle.

”Vaikee sitä on suunnitelmii valita jos ei, tai merkitä suunnitelmiin jollei sitä tiedetä.”

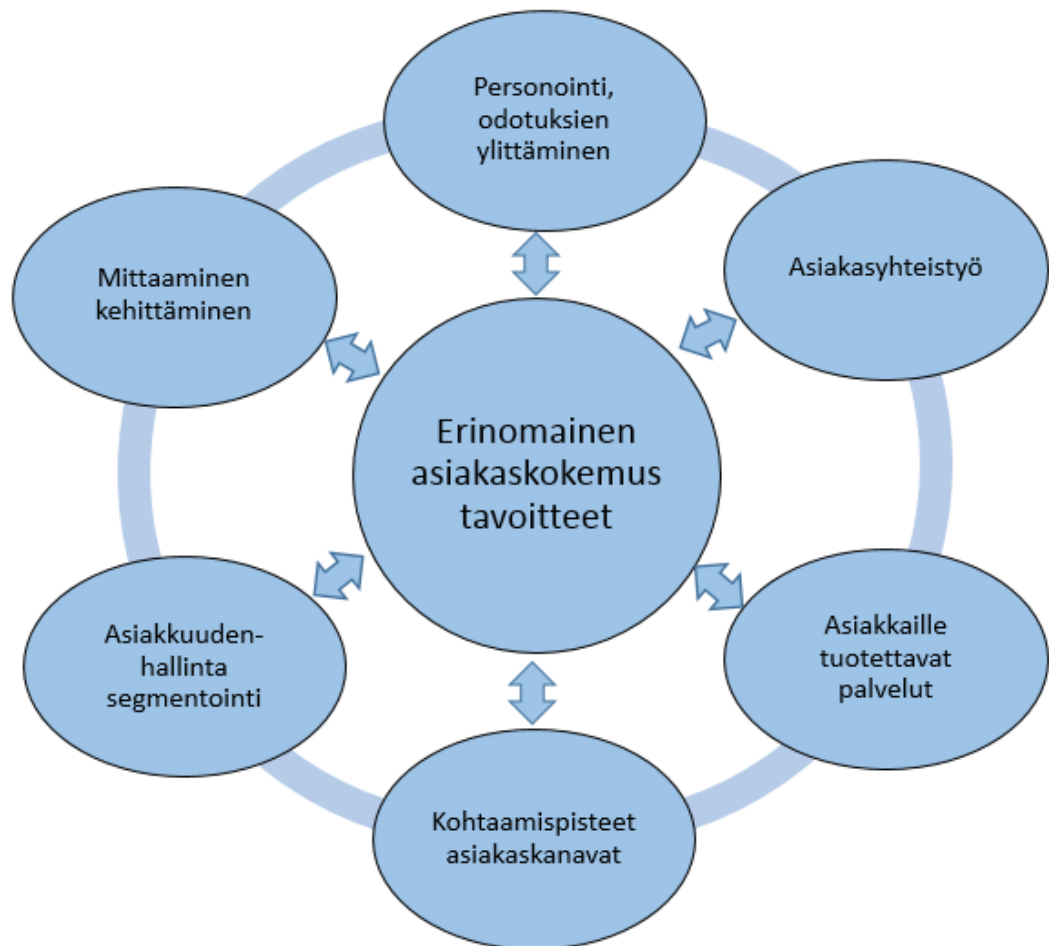
Tutkimuksessa tuli myös yksittäisiä palautteita yrityksen eri tuotteista. Mitä tuotteissa on suunnittelijan mielestä kehitettävää, jotta niiden käyttö olisi selkeämpää ja tehokkaampaa. Näitä yksittäisiä tuotteita koskevia kehityskohtia ei tässä kehittämishankkeessa käsitellä ollenkaan.

4.2 Toimintamallin sisältö

Tässä luvussa esitetään toimintamalli, jonka suunnitelmallisella toteuttamisella voidaan saavuttaa erinomaisia asiakaskokemuksia. Toimintamallin keskiössä on erinomainen asiakaskokemus ja jokaiselle asiakkuudelle asetetut tavoitteet. Toimintamalli on pohja asiakaskokemuksen johtamiselle ja asiakkuuksien hallintaan. Toimintamallin avulla panostetaan asiakas kohtaamisten laatuun ja määrään. Toimintamallin suunnitelmallisella toteutuksella kehitetään asiakkaalle tärkeää asiakaspalvelua sekä tavoitetaan suunnittelijat paremmin. Kuviossa 15 on esitetty asiakaskokemuksen johtamisen portaavat, jotka antavat hyvän suunnan asiakaskokemuksen johtamiselle ja kehittämiselle. Toimintamallin perusteella pyritään luomaan johdettuja asiakaskokemuksia, jolloin asiakkaalle luodaan lisäarvoa, kuten Löytänä & Kortesus toteavat luvussa 2.2.1

Toimintamallissa on kuusi pääkohtaa, jotka on esitetty kuviossa 26. Pääkohdista neljä perustuvat tutkimuksen tuloksiin ja kaksi tietoperustaan. Tutkimuksen tulosten perusteella luodut neljä pääkohtaa ovat: asiakasyhteistyö, asiakkaille tuotettavat palvelut, kohtaamispisteet ja asiakaskanavat sekä personointi ja odotuksien ylittäminen. Kaikki edellä mainitut pääkohdat ovat tärkeitä asiakkaan kokemuksille, koska ne vaikuttavat asiakkaan tunne puoleen. Tietoperustan perusteella luodut pääkohdat ovat: asiakkuudenhallinta ja segmentointi sekä asiakaskokemuksen mittaaminen ja

kehittäminen. Kaikki tavoittelevat asiakkaan odotuksien ylittämistä ja asiakkaalle lisäarvon tuottamista.



Kuvio 26. Toimintamallin pääkohdat

Seuraavissa luvuissa 4.2.1 – 4.2.6 käydään läpi toimintamallin pääkohtien tarkemmat sisällöt ja tavoitteet.

4.2.1 Asiakkuudenhallinta ja segmentointi

Asiakkuudenhallinnassa yritykset segmentoidaan sopiviin luokkiin, jotta yritysten hallinta selkeytyy. Asiakkuuksia kehittääkseen pitää tunnistaa asiakkaiden erilaiset tarpeet ja segmentoida asiakkaat, jotta voidaan keskittyä oikeisiin asiakkaisiin, kuten luvussa 2.1 todetaan. Suomessa toimii useita satoja rakennesuunnittelutoimistoja. Isoissa yrityksissä rakennesuunnittelu on yksi osa yrityksen liiketoimintaa. Rakennesuunnittelutoimistot toimivat maanlaajuisesti, vaikka yrityksellä on toimipiste vain yhdessä paikassa. Toki osa toimistoista on keskittynyt toimimaan vain lähialueillaan, mutta jo keskikokoiset yritykset suunnittelevat rakennuksia maanlaajuisesti. Suomessa on seitsemän suurta suunnittelutoimistoa, jotka suunnittelevat isoimmat liike-, asuin- ja toimistorakennukset. Nämä ovat Ramboll, Sweco, A-insinöörit, Wise, Pöyry, Vahanen ja WSP. Kaikilla yrityksillä on yksiköitä useissa eri kaupungeissa. Asiakkuudenhallinnan osalta toimistot jaetaan neljään osaan A, B+, B ja C asiakkaat. Asiakkuudenhallinnan luokat tulevat yrityksen määrittelemästä luokittelusta, samaa luokittelua käytetään kaikille asiakasryhmille.

Taulukko 10. Asiakasluokittelu

Asiakasryhmä	Suhde	Yhteistyötapahtuma	Tapahtumamäärä
A	Kumppanuus	Kaikki	10
B+	Kehittyvä	Koulutuspäivä ja seminaarit	55
B	Ylläpidettävä	Asiakaskäyntiseminaari	10
C	Pitkäaikainen	Asiakaskäyntiseminaari	5

A-asiakkaita ovat suunnittelutoimistot, joiden kanssa on kumppanuussuhde. Kumppanuussuhteessa tavoitellaan molempien kilpailukykyä edistäviä yhteneväisiä toimintatapoja. B+-asiakkaita ovat suunnittelutoimistot, joiden toivotaan kehittyvän ja jossain vaiheessa saavuttavan A-asiakasluokituksen. B+-asiakkaita ovat pääasiassa isojen toimistojen päätoimipisteet, joiden asiakkuutta halutaan kehittää, sekä keskisuuret toimistot, jotka suunnittelevat merkittäviä hankkeita ja ovat kasvavia yrityksiä. B-asiakkaita ovat isojen toimistojen sivutoimipisteet pienemmissä kaupungeissa sekä keskisuuret suunnittelutoimistot, jotka eivät hae tavoitteellista kasvua omaan toimintaansa. C-asiakkaita ovat pienet paikalliset alle 5 henkilön suunnittelutoimistot. C-asiakkaat ovat myös erittäin tärkeitä, koska ne ovat erittäin pitkäaikaisia ja luotettavia asiakkaita, jotka aina mahdollisuuksien mukaan käyttävät toimeksiantajan tuotteita.

Toimeksiantajalla on CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä käytössä, johon kaikki tärkeät tapahtumat suunnittelutoimistojen kanssa merkitään. Toimintamallia on aloitettu jo toteuttamaan ja toimeksiantajan CRM-järjestelmään on luokiteltu asiakkaat. Asiakasryhmän liiketoimintapäällikön suunnitelman ja esityksen pohjalta päätetään yrityksen johdon kanssa vuosittain mihin asiakkaisiin keskitytään. Asiakkaille tehdään suunnitelma, miten suhteita halutaan kehittää ja millaisia yhteistyötapahtumia eri asiakkaille toteutetaan.

Asiakkuudenhallintaan määritettiin asiakkaiden luokittelu ja luokittelun perusteella tavoitteet. Vuodeksi 2016 on asetettu tavoitteeksi luoda kolme uutta A-asiakasta, joita tällä hetkellä on kaksi. A-asiakkaiden suhteita ja yhteistyötä lisätään ja toimintoja pyritään yhtenäistämään. B+asiakasryhmästä pitää määrittää tärkeimmät asiakkaat, joihin keskitytään ensisijaisesti.

4.2.2 Asiakasyhteistyö

Yhteistyön kehittämiseen panostetaan luomalla erilaisia yhteistyö- ja koulutustapahtumia, joilla tavoitetaan suunnittelijat tehokkaammin, sekä tiedotetaan yrityksen tuotteista sekä niiden ominaisuuksista asiakkaille. Asiakkaan tavoittaminen ja kohtaaminen on ensisijaisen tärkeää, kun yritetään saavuttaa erinomaista asiakaskokemusta ja positiivista tunnetta. Tiedottamiseen ja koulutukseen on luotu kaksi erilaista tapaa, jotka on esitelty seuraavassa

- Webinaarit
 - o Internetin kautta tapahtuva koulutustilaisuus, jossa asiakkaille esitellään ja koulutetaan yrityksen laskenta- ja suunnitteluohjelmien käyttöä.
 - o Ensimmäiset koulutukset järjestetään vuonna 2016.
- Newsletter uutiskirje
 - o Sähköpostin välityksellä kolmen kuukauden välein asiakkaille lähetettävä uutiskirje tärkeistä ja uusista asioista.

Kasvotusten tapahtuvat asiakaskohtaamiset ovat kaikista tärkeimpiä ja niiden avulla voidaan luoda parempia asiakaskokemuksia. Seuraavat yhteistyö- ja koulutusseminaarit järjestetään eri suunnittelutoimistoille segmentoinnin ja olemassa olevan tilanteen perusteella. Asiakastapahtumille on asetettu vuodelle 2016 tavoitteeksi 80 kappaletta. Jokainen tapahtuma tulee suunnitella. Seuraavat tapahtumat voidaan järjestää kaikille asiakasryhmille.

- Asiakaskäyntiseminaarit
 - o Asiakkaan luona järjestettävä seminaari, jossa esitellään asiakkaan kanssa etukäteen sovittuja asioita heidän suunnittelijoille.
 - o Tapahtumat voivat olla lyhyitä n.15-minuutin kestäviä tietoisuuksia uutuuksista tai päivityksistä, tai 90-minuutin kestäviä seminaareja, jossa käsitellään asioita tarkemmin.

Seuraavat tapahtumat järjestetään A-, B+ ja B-asiakkaille, sekä tietyille C-asiakkaille. Tapahtumien jälkeen asiakkaille lähetetään lyhyt kysely tapahtuman onnistumisesta odotuksiin nähden.

- Tehdaskäyntiseminaari
 - o Yrityksen tiloissa järjestettävä 90-minuutin seminaari, jossa käsitellään etukäteen sovittuja asioita, sekä käydään tutustumassa yrityksen tehtaisiin. Tapahtumaan kuuluu yleensä vapaamuotoisempi iltatapahtuma.

- Koulutuspäivä
 - o Yrityksen tiloissa järjestettävä koko päivän tapahtuma, jossa käsitellään etukäteen sovittuja asioita syvällisemmin ja koulutetaan sovittuja asioita, sekä käydään tutustumassa tehtaisiin. Tapahtumaan kuuluu yhteinen kehityskeskustelu, jolla pyritään löytämään kehityskohtia toimeksiantajan tekemiseen sekä yritysten yhteistyöhön liittyen. Tapahtumaan kuuluu yleensä vapaamuotoisempi iltatapahtuma.

Seuraavat tapahtumat järjestetään vain A-asiakkaille, joiden kanssa on jo luotu kumppanuussuhde. Näillä tapahtumilla on tavoitteena luoda entistä syvempi suhde asiakkaaseen.

- Kehityspäivä
 - o Asiakkaan ja toimeksiantajan avainhenkilöt pyrkivät kehittämään yhteisiä toimintoja. Tapahtumassa pyritään luomaan toimintatapoja, jotka tehostavat molempien yritysten toimintaa ja saavutetaan yhdessä etuja. Tapahtumaan kuuluu myös vapaamuotoinen iltaohjelma

- Täysin vapaamuotoiset tapahtumat

- o Kumppanuussuhdeasiakkaiden kanssa järjestettävä vapaamuotoinen tapahtuma voi sisältää yhteistä aktiviteettiä tai toimintaa ja vapaamuotoisen iltaohjelman.

Taulukko 11. Asiakasryhmien suhteet ja yhteistyötapahtumat ja tavoitteet 2016

Asiakasryhmä	Suhteen tila ja tavoite	Asiakas
A	Kumppanuus	Iso yritys päätoimisto
B+	Kehittyvä, tavoitteena kumppanuus	Iso yritys päätoimisto ja keskisuuri maanlaajuisesti toimiva yritys
B	Ylläpidettävä	Iso yritys sivutoimisto ja paikallisesti toimiva keskisuuri yritys
C	Pitkäaikainen	pieni (<5 hlö) paikallisesti toimiva yritys

Taulukko 12. Yhteistyötapahtumien määrät ja tavoitteet

Yhteistyötapahtuma	Määrä	Tapahtuman tavoite
Täysin vapaa tapahtuma	4	Tutustuminen asiakkaan henkilöihin
Kehityspäivä	2	Toimintapojen kehittäminen ja yhtenäistäminen
Koulutuspäivä	6	Tuotteiden koulutus, valmistaminen ja tutustuminen
Tehdaskäynti seminaari	10	Tuotteiden koulutus ja valmistaminen
Asiakaskäynti seminaari	58	Tuotteiden koulutus ja tiedottaminen

Projektien aikana tapahtuva yhteistyö on tärkeää ja sillä pystytään varmistamaan, että yritys suunnittelee ja valmistaa tuotteet oikein ja oikeaan aikaan kustannustehokkaasti. Projektien aikaan tapahtuvalla hyvällä yhteistyöllä luodaan hyviä kokemuksia, mikä vaikuttaa seuraavien projektien suunnittelussa. Projektien aikana kuvion 5 mukaiset asiakaskokemuksen vaiheet toteutuvat, vaikka suunnitteluasiakas ei osta tuotteita. Tätä yhteistyötä kehitetään seuraavasti.

1. Proaktiivinen yhteys suunnittelutoimistoon heti, kun hankkeen tilaus on varmistunut. Kerrotaan suunnittelijalle meidän tarvitsemat lähtötiedot ja niiden aikataulu ja sovitaan myös, onko tässä kohteessa tarvetta aloituspalaverille kasvotusten vai onnistuuko se puhelimitse. Luodaan malliaineisto siitä, mitä tarvitsemme suunnittelijoilta oman suunnittelumme lähtötiedoiksi riippuen eri projektien kokonaisuuksista.
2. Isommissa hankkeissa suunnitelmien tarkastusvaiheelle varataan lisää aikaa sekä pyritään kehittämään asiakkaalle toimitettavaa aineistoa, jotta tarkastusvaihe olisi mahdollisimman tehokas. Tutkimuksesta tuli palautetta siitä, millaista aineistoa asiakkaat kaipaavat ja tähän suuntaan meidän pitää omaa aineisto kehittää. 3D-suunnitteluaineiston tehokkaampi hyödyntäminen tukee myös tätä toimintaa.
3. Isompien hankkeiden jälkeen loppupalaveri, jossa käydään kohde läpi eri osapuolten kanssa ja keskustellaan siitä, missä onnistuttiin ja mitä olisi voinut tehdä paremmin. Tästä kaikki saavat seuraaviin kohteisiin hyvää tietoa.

4.2.3 Asiakkaille tuotettavat palvelut

Tutkimuksen perusteella asiakkaille tuotettavasta palvelusta voidaan erottaa seuraavat tärkeimmät kohdat, jotka ovat: tekninen asiakaspalvelu yleisesti, luonnosvaiheen suunnittelu, rakentamisvaihe ja suunnittelupalvelut. Palveluita suoritetaan kaikille asiakasryhmille. Asiakkaan palvelulla pystytään erottautumaan kilpailijoista ja luomaan kilpailuetua.

- Teknisen asiakaspalvelun henkilöstö
 - o Tutkimuksen perusteella tekninen asiakaspalvelu on asiakkaille erittäin tärkeää. Toimeksiantaja on onnistunut erittäin hyvin ja asiakkaalle vastaaminen tapahtuu tehokkaasti.
 - o Teknisen asiakaspalvelun nykyisen tason ylläpitäminen sekä kehittäminen ovat tässä osa-alueessa kaikista tärkeintä.

- Teknisen asiakaspalvelun henkilöstöä koulutetaan siihen, miten asiakkaalle vastataan. Selvitetään koulutustarpeet.
 - Teknisen asiakaspalvelun henkilöstön osalta varmistetaan, että kaikki yrityksen tuottamat laskenta- ja suunnitteluohjelmat sekä suunnittelutyökalut ovat varmasti hallussa.
 - Teknisen asiakaspalvelun henkilöille jaetaan vastuualueet eri tuotteista ja ratkaisuista. Vastuualueista tiedotetaan myös suunnitteluasiakkaille uutiskirjeen muodossa ja alueet lisätään internetsivujen yhteystietoihin. Näin asiakas löytää heti paremmin oikean henkilön kehen ottaa yhteyttä tarvittaessa.
- Luonnossuunnittelu, osa teknistä asiakaspalvelua
- Asiakas kaipaa tukea suunnitteluun etenkin suunnittelun alkuvaiheessa josta käytetään nimeä luonnossuunnittelu. Luonnossuunnitteluvaiheessa tehdään rakennuksen kustannustehokkuuden kannalta tärkeitä valintoja.
 - Luonnossuunnitteluvaiheessa olevia kohteita pyritään löytämään erilaisista markkinoilla olevista palveluista. Asiakkaan kysyessä luonnosvaiheen suunnittelussa tukea, kohteesta luodaan CRM-järjestelmään projekti, johon merkitään kaikki kohteeseen saatu ja löydetty tieto. Kohdetta seurataan aktiivisesti ja kontaktoidaan suunnittelijaa ja muita rakentamisen osapuolia projektin etenemisestä. Kohteen siirtyessä hankinta- ja rakentamisvaiheeseen löytävät yrityksen myyntihenkilöt luonnossuunnitteluvaiheessa käsitellyt tiedot helposti. Tämä helpottaa myyntihenkilön työtä, kun hän tietää mitä tekninen asiakaspalvelu on jo käsitellyt.
- Rakentamisvaihe, osa teknistä asiakaspalvelua
- Rakentamisvaiheen aikana tulevat muutokset ja sitä kautta tulevien haasteiden ratkaiseminen. Tähän suunnittelija kaipaa aina tuotteen valmistajan tukea, jos siihen tulee muutoksia, tai jos työmaa on asentanut jotain väärin.

- Rakentamisvaiheen muutoksenhallintaan olevaa prosessia kehitetään ja varmistetaan tehokas palvelu asiakkaalle. Rakentamisvaiheen muutoksilla on aina kiire ja siinä vastaamistehtokkuus ja hyvän ratkaisun löytäminen on erittäin tärkeää. Muutoksien dokumentointi selkeytetään.
- Suunnittelupalvelut
 - Suunnittelutyökalut yleisiin 2D- ja 3D-suunnitteluohjelmiin
 - Toimeksiantajan tuotteista on kehitetty tuotemallit ja parametrit. Suunnittelutyökalut, joilla suunnittelija voi suunnitella rakennuksien liitoksia käyttämällä toimeksiantajan tuotteita
 - Tiedotetaan ja koulutetaan mallien ja työkalujen käytöstä suunnitelmallisesti. Pyritään varmistamaan että jokainen suunnittelija tietää mistä mallit ja työkalut löytyvät ja miten niitä käytetään.
 - 3D-mallinnus on tällä hetkellä osalla toimijoista jo ainoa tapa suunnitella rakennus ja useat tekevät suunnitelmat suurelta osin 3D-mallintamalla. Rakennuksien suunnittelu 3D-mallintamalla yleistyy koko ajan ja tulevaisuudessa ei paljoa 2D-suunnittelua enää ole.
 - Keskitytään kehittämään suunnittelutyökaluja eniten käytettyihin 3D-ohjelmiin, mutta ei unohdeta vähemmän käytettyjä. Tutkimuksissa tulleet kehitysideat ja tarpeet on kerrottu toimeksiantajan suunnittelutyökalujen kehittämisestä vastaavalle henkilölle.
 - Laskentaohjelmat
 - Laskentaohjelmista ja niiden hyödyistä tiedotetaan tehokkaasti uutiskirjeessä ja tapahtumissa. Järjestetään suunnittelijoille webinaari-koulutus ohjelmien käytöstä.

- Suunnittelijat kokivat ohjelmista olevan hyötyä, mutta toimeksiantajan pitää varmistaa että suunnittelija tietää mitä ohjelma laskee ja mitä suunnittelijan pitää itse huomioida.
- Toimeksiantaja on aloittanut kehitysprojektin, jonka tavoitteena on asiakkaan rakennuksesta tekemän 3D-mallin parempi hyödyntäminen toimeksiantajan tuotteiden suunnittelussa ja valmistuksessa. Tämä on varsinkin projektiliiketoiminnan osalta erittäin tärkeä kehitysaskel.

Asiakkaalle kaikella palvelulla on mahdollista tuottaa lisäarvoa ja luoda hyviä kokemuksia, joilla voidaan edesauttaa yrityksen tuotteiden käyttöä.

4.2.4 Kohtaamispisteet ja asiakaskanavat

Kohtaamispisteissä asiakas kohtaa yrityksen. Suunnitteluasiakkaat kohtaavat yrityksen useimmiten seuraavissa pisteissä: tekninen asiakaspalvelu (kontakti sähköpostilla tai puhelimella), yhteistyötapahtumat, internet-sivut ja suunnittelupalvelut. Yhteistyötapahtumat ja tekninen asiakaspalvelu ovat kaikista tärkeimpiä kohtaamispisteitä suunnitteluasiakkaille, joten ne ovat eroteltu omaksi kohdaksi ja ne käsitellään kohdissa 4.2.2 ja 4.2.3. Toimeksiantajan tärkeimmät kohtaamispisteet suunnitteluasiakkaille on esitetty taulukossa 27.



Kuvio 27. Suunnitteluasiakkaan kohtaamispisteet

Edellä mainittujen lisäksi suunnittelija kohtaa toimeksiantajan useimmiten internetissä sekä suunnittelupalvelujen osalta, jotka on esitelty luvussa 4.2.3. Tutkimuksen mukaan suunnittelija etsii tietoa tuotteista internet-sivuilta ja siellä tärkeintä on tekninen tieto eri tuotteista ja ratkaisuista. Toimeksiantajan internetsivuja päivitetään vuonna 2016 ja sinne pyritään luomaan suunnittelijan polku, eli suunnittelija löytää hänelle tärkeät informaatiot mahdollisimman tehokkaasti.

Tutkimuksen perusteella asiakkaille tärkeimmät ja mieluisimmat viestintäkanavat ovat sähköposti ja puhelin. Uutena kohtaamiskanavana ovat erilaiset internetin kautta toimivat viestintävälineet, kuten Skype for business. Skype for business on videoneuvottelupalvelu, jonka etuna on oman tietokoneen näytön jakaminen toisen osapuolen näytölle. Näytön jakamista voi

käyttää keskustelun havainnollistamiseksi. Tämän avulla voidaan suunnittelijan haasteita ratkaista mahdollisesti tehokkaammin. Skype for busineksen käyttöä tullaan kannustamaan ja kysymään suunnittelijalta mahdollisuutta käyttää palvelua. Tutkimuksen perusteella isoilla toimistoilla on palvelu käytössä.

Muita tärkeitä kohtaamispisteitä, joita tulee kehittää, ovat tuotteiden erottuvuus työmailla, sekä yrityksen YouTube-kanavasta tiedottaminen. YouTube kanavalla on animoitu ja oikea video useimmista tuotteista ja ratkaisuista, jotka ohjaavat ja näyttävät, miten tuotteita käytetään.

4.2.5 Personointi ja odotuksien ylittäminen

Personointi ja odotuksien ylittäminen on valittu omaksi kohdaksi, koska ne ovat tärkeitä erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Edellä mainitut yhteistyötapahtumat ja -palvelut eivät yksistään tuo asiakkaalle lisäarvoa, ellei niitä personoida jokaiselle asiakkaalle. Tavoitteena on pyrkiä ylittämään asiakkaan odotukset. Tutkimuksen perusteella juuri personointi yhteistyötapahtumien sisällölle ja palvelutoiminnan ammattitaito, luotettavuus, helppous ja nopeus ovat tärkeitä suunnittelijalle. Näillä saadaan asiakkaalle luotua positiivista tunnetta, jolla on yllättävän suuri vaikutus asiakkaan valintoihin. Positiivisella tunteella on merkitystä, kun rakennuskohteen rakentajat kysyvät suunnittelijan mielipiteitä tuotteiden valmistajista. Suunnittelijan suosittelu ja positiivinen kokemus voi vaikuttaa ratkaisevasti hankkijan päätöksiin, jos kilpailu on muuten tasaista. Suunnittelijat suosittelivat myös tuotteita paljon toisilleen ja jakavat kokemuksia. Vanhemmat suunnittelijat opastavat nuorempia, jolloin he jo kertovat omat kokemukset kaikesta kokemastaan yrityksen kanssa, tällä on iso vaikutus nuoremman suunnittelijan käsitykseen yrityksistä.

Kaikki järjestettävät yhteistyötapahtumat suunnitellaan tarkasti. Asiakkaalta kysytään etukäteen tapahtumaa suunniteltaessa, mitkä ovat heille tärkeitä asioita, joita tapahtumassa tulee käsitellä. Silloin saadaan luotua odotukset tapahtumaan ja varmistettua yrityksen puolelta oikeat henkilöt

tapahtumaan osallistumaan. Tapahtumien tavoitteena on ylittää asiakkaan odotukset. Yhteistyötapahtumat ovat erittäin tärkeitä tapahtumia, joissa asiakas kohdataan kasvokkain. Kasvokkain kohtaaminen on tärkeä ja asiakkaiden puolelta toivottava tapahtuma.

4.2.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen

Yritys teettää aina kahden vuoden välein asiakastyytyväisyyskyselyn, jossa kysytään myös suunnittelijoiden tyytyväisyyttä, mutta palautetta pitää saada useammin kuin kerran kahdessa vuodessa. Mittaaminen tulee olla aktiivista ja suunnitelmallista, kuten luvussa 2.3.1 todetaan, joten mittaamiseen olisi hyvä luoda mittausohjelma. Koulutuspäivä-, tehdaskäynti- ja kehityspäivätapahtumien jälkeen osallistujille tuotetaan lyhyt ja yksinkertainen kysely, jossa pyydetään palautetta tapahtumasta. Tapahtumien mittaamiselle on luotu kyselypohja, jota käytetään tapahtumien mittaamiselle. Kyselyä kehitetään ja pyritään yksinkertaistamaan, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa, jolloin vastausten määrä kasvaisi. Palautteen perusteella kehitetään tapahtumia ja pyritään luomaan niistä sitä kautta parempia.

Mittaamisessa on tärkeää, että se on oikein kohdistettua sekä asiakkaan että toimeksiantajan mielestä, lisäksi sen pitää olla asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta. Mittaamisen tueksi pitää pystyä määrittämään myös mittarit ja tavoitetaso. Asiakaskokemuksen mittaamiseen kehitetään toimiva ratkaisu, joko yrityksen sisällä tai sitten palvelu ostetaan asiakaskokemuksen mittaamiseen keskittyneeltä yritykseltä. Heillä on valmiit työkalut tehokkaaseen mittaamiseen ja he pystyvät luomaan toimeksiantajan kanssa sopivat mittarit ja tavoitteet.

Kehittäminen tapahtuu tutkimuksen perusteella määriteltyjen toimintamallin kohtien sisällä ja eri osa-alueille luodaan kehittämissuunnitelma ja tavoitteet. Mittaamisen perusteella tehtävää kehittämistä asiakkaille tapahtuu asiakkuuksista vastaavan liiketoimintapäällikön ohjaamisen mukaan. Hän on vastuussa kaikista asiakkaista ja tavoitteiden saavuttamisesta.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi työn johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Pohditaan myös tutkimuksen tuloksena syntyneen toimintamallin siirrettävyyttä päivittäiseen toimintaan.

5.1 Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Haastattelujen perusteella asiakkaan päätöksiin vaikuttavat kokemukset ja tunteet yhteistyötä. Asiakaskokemuksen teoria tukee sitä, että kokemukset ja tunteet vaikuttavat asiakkaan päätöksiin myös B2B toiminnassa. Haastatteluista selvisi, että yrityksen tuotteita ja palveluita pidettiin laadukkaina ja luotettavina. Asiakaspalvelua pidettiin monilta osin jopa kilpailijoita parempana, mutta se ei yksistään luo erinomaista asiakaskokemusta. Erinomaiseen asiakaskokemukseen asiakkaat pitää tavoittaa tehokkaammin ja varmistaa palvelun tehokkuus jatkossakin. Myös kumppanuusasiakkaiden suhteen tulee toimintatapoja yhtenäistää mahdollisuuksien mukaan. Suurimmat kehitysaskeleet haastattelujen perusteella pitäisi yrityksellä tapahtua 3D-ympäristöön liittyvien toimintojen osalta. 3D-suunnittelu on koko ajan yleistymässä ja asiakkaat keskittävät suunnittelunsa sen ympärille. 3D-ympäristön kehitysprojekti on jo käynnistetty yrityksessä, joten haastattelun kommentit tukevat tämän projektin tärkeyttä ja haastatteluiden tuloksista saa lisää kommentteja miten sitä tulisi kehittää.

Tutkimuskysymyksenä oli:

- Millaisella toimintamallin sisällöllä voidaan saavuttaa erinomaisia asiakaskokemuksia?

Toimintamallille on määritetty pääkohdat ja sisältö sekä tavoitteet, jotka on esitetty luvussa 4.2. Toimintamallia toteuttamalla on mahdollisuus saavuttaa parempia asiakaskokemuksia sekä luomalla suunniteltuja asiakaskokemuksia. Toimintamallin sisältö on pohja asiakaskokemuksen johtamiselle ja se antaa johtamiselle suuntaviivat. Sisältö on luotu haastatteluissa

toistuvien asioiden perusteella, joilla pyritään vastaamaan siihen mitä suunnitteluasiakas kaipaa toimintansa tehostamiseksi tai tueksi. Kun toimeksiantaja pystyy paremmin vastaamaan suunnittelijan toiveisiin ja tarpeisiin, niin todennäköisesti asiakaskokemus kehittyy. Suunnittelijan tarpeiden kysyminen on toimintamallin yksi tärkeistä yksityiskohdista, minkä avulla voidaan toimintaa toteuttaa ja luoda odotuksia. Toimintamallin sisältöön on myös määritelty segmentointi, jonka avulla pystytään kohdentamaan asiakastarpeita kerätyn ja analysoidun tiedon perusteella. Asiakkaille luodaan suunnitelma asiakkuudenhallintaan ja kehittämiseen asetettujen tavoitteiden pohjalta. Oikealla mittaamisella pystytään mittaamaan tapahtumien onnistumista sekä kehittämään seuraavia asiakkaalle järjestettäviä tapahtumia.

Ensimmäinen alakysymys oli:

- Miten toimeksiantaja voi tehostaa suunnitteluasiakkaan työtä?

Suunnitteluasiakkaalle omassa työssä tärkeitä ovat kustannustehokas suunnittelu, oman työn helppous, tehokkuus ja luotettavuus. Ammattitaitoisella teknisellä tuella suunnittelijalle tärkeissä asioissa toimeksiantaja voi olla avuksi suunnittelijalle. Tekninen asiakaspalvelu merkitsee paljon suunnittelijalle ja sen avulla toimeksiantaja on jo erottunut edukseen kilpailijoista. Tekninen asiakaspalvelu tukee ja on aina valmis palvelemaan kaikkia asiakkaita. Teknisellä asiakaspalvelulla ja suunnittelupalveluilla toimeksiantaja voi tehostaa suunnitteluasiakkaan päivittäistä työtä.

Toinen alakysymys oli:

- Miten suunnittelija tavoitetaan tehokkaammin?

Suunnittelijoita tavoittaa parhaiten kasvokkain ja näihin erilaiset yhteistyötapahtumat ovat kaikista tehokkaimmat, myös lyhyillä tietoisuustapahtumilla oli kysyntää. Yhteistyötapahtumissa on tavoitteena tutustuttaa asiakas yrityksen ratkaisuihin ja niiden etuihin sekä tuotteiden valmistukseen. Ennen kaikkea näissä on tärkeintä tutustua asiakkaisiin ja luoda hyviä

suhteita sekä positiivista tunnetta. Yhteistyötapauksien jälkeen suunnittelija ottaa herkemmin yhteyttä ja pyytää tukea omaan suunnitteluunsa. Suunnittelijat tavoitetaan hyvin myös uutiskirjeen muodossa, mutta uutiskirjeen pitää olla myyvä ja lukijaa kiinnostava, jotta se jaksetaan lukea loppuun asti.

Toimintamallin sisältö vastaa tutkimuksen tavoitteisiin luoda suunnitelmallisuutta asiakaskokemuksen kehittämiseen. Toimintamallin pääkohdat ovat tutkimuksen tuloksien perusteella esille nousseet ja toistuneet teemat. Toimintamalli on kokonaisuus koko suunnitteluasiakasryhmän hallintaan ja sen sisällön avulla luodaan suunnitelmat eri asiakkaille.

5.2 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, sen pätevyyttä eli validiteettia ja pysyvyyttä eli reliabiliteettia. Haastatteluaineiston luotettavuutta voidaan parantaa haastattelujen hyvällä suunnittelulla. Aineiston keruun laatua voidaan parantaa etukäteen tekemällä hyvä haastattelu-runko. Haastattelutilanteessa laatua voidaan parantaa varmistamalla rauhallinen tila ja toimiva nauhoitin. Haastattelun laatua voidaan parantaa päiväkirjan pidolla ja hyvällä litteroinnilla ja sen tarkastamisella (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 184–185).

Tutkimuksen haastattelujen teemat luotiin tietoperustan tutustumisen perusteella ja asiakaskokemukseen vaikuttavien asioiden pohjalta, mikä on tärkeää asiakaskokemuksen suhteen. Haastatteluihin oli etukäteen mietitty teemojen mukainen runko ja alustavia kysymyksiä, joilla voidaan haastattelun laatua parantaa ja syventää teemojen mukaista aihetta. Haastattelu-runko lähetettiin haastateltaville etukäteen, jolloin he pystyivät tutustumaan aiheeseen ja miettimään asioita oman työnsä kannalta. Jos haastattelut uusittaisiin, niin varmasti nykyinen kehittynyt taito haastattelun suorittamiseen voisi vaikuttaa haastattelujen tuloksiin. Haastatteluissa vaikuttaa aina myös haastateltavan tunne ja olotila. Tutkija on perehtynyt haastattelujen suorittamiseen, jotta haastattelussa keskitytään oikeisiin asioihin.

Haastattelut litteroitiin ulkopuolisen yrityksen toimesta, jolla on varmistettu litteroinnin laadukkuus ja samanlaisuus. Tutkija myös tarkisti, että litteroitu aineisto vastaa haastatteluaineistoa.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan yhtä henkilöä tutkittaessa yksinkertaisesti sitä, että toistettaessa tutkimus saman tutkijan tai eri tutkijan tai eri tutkimusmenetelmällä saataisiin sama tulos. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan haastatteleamalla henkilöitä, joten henkilöiden oma tilanne ja tunne vaikuttaa aina tutkimuksen tulosten toistettavuuteen. Haastateltavan ja tutkijan vuorovaikutus vaikuttaa tuloksiin. Näin ollen perinteistä reliabilisuutta lähimmäksi päästään aineiston laadun suhteen eli arvioidaan enemmän tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 185,189). Tutkimusprosessi ja haastattelijan toiminta suoritettiin mahdollisimman tarkasti ja eri vaiheet dokumentoitiin. Tutkija perehtyi nauhoitettuun ja litteroituun aineistoon useasti, jotta tulokset olisivat aineiston mukaisia. Tutkimusmenetelmät on valittu sopiviksi teemahaastatteluaineiston analysointiin. Näillä toimilla lisätään tutkimuksen reliabiliteettia.

Validiteetin arviointi on haastavaa, koska ihminen toimii eri tavalla jos samaa kysytään uudestaan, koska ihmisen tunteet ja ajatukset vaikuttavat tutkittavaan asiaan. Jos tutkimus toistettaisiin, siitä pitäisi saada samat tulokset, jolloin tutkimus täyttää reliabiliteetin vaatimuksen eli tulosten pysyvyyden. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkija on tutkinut oikeita asioita (Kananen, 2012, 172–173). Reliabiliteetin ja validiuden käsitteillä tutkija tavoittelee objektiivista totuutta ja todellisuutta, jotka yleensä toteutuvat kun jotain mitataan. Tutkimuksen yhteydessä näistä voidaan hieman tinkiä, koska haastattelutilanteessa vaikuttavat useat seikat vastauksiin, kuten olosuhteet. Tästä johtuen jos tutkimus toistetaan niin haastateltavien vastaukset voivat muuttua, mutta tämä on kuitenkin luonnollinen osa laadullista tutkimusta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 185). Haastattelutilanteet pyrittiin luomaan mahdollisimman hyviksi haastateltavan osalta ja hänelle sopivaan aikaan, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman luotettavat sekä haastateltavat toistaisivat vastaukset jos tutkimus tehtäisiin uudestaan.

Validiteetissa on kyse siitä, että tutkimus on pätevä ja että se on perusteellisesti tehty. Mahdollisia virheitä voi syntyä, jos tutkijan kysymykset eivät ole oikeita, sekä onko tutkimuksesta saadut tulokset ja päätelmät oikeita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen pätevyyttä on pyritty lisäämään perehtymällä tutkittavaan asiakaskokemukseen mahdollisimman perusteellisesti luomalla riittävä tietoperusta tutkijalle ennen haastattelujen tekemistä, sekä pyrkimällä luomaan oikeat tutkimuskysymykset.

Laadullisen tutkimuksen validiteetin kannalta on keskeistä, että tutkimuksessa käytetään käsitteitä, jotka ovat yhteydessä tutkittavaan ilmiöön, jolloin puhutaan rakennevalidiudesta. Validiteetilla tarkoitetaan myös tulosten ennustettavuutta eli todennäköisyyttä ja yleistettävyyttä erilaisiin henkilöihin ja tilanteisiin. Laadullisen tutkimuksen kannalta validiteettia arvioitaessa keskeisessä roolissa on tutkijan dokumentaatio ja luokittelu tutkimuksesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 185–189). Tutkimuksen kannalta on pyritty huomioimaan dokumentaatio ja keskittyminen tutkimuksen tavoitteen mukaiseen ilmiöön.

Laadullisen tutkimuksen yksi validointitapa on esittää haastateltavien luotettavuus (Dey 1993). Tutkimuksessa käytettiin oletusta, että haastateltavat ovat oman työnsä ammattilaisia ja ovat omien käsitystensä ja tunteidensa asiantuntijoita. Ihmisten käsitykset vaihtelevat samasta asiasta, mutta haastattelujen tulosten yhdenmukaisuus lisää tutkimuksen tulkintojen validiteettia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 188–189). Haastateltavat ovat rakenne-suunnittelun ammattilaisia, osa tekee sitä työtä koko ajan ja osa on tehnyt uransa aikaisemmissa vaiheissa. Joten voidaan todeta että he ovat luotettavia lähteitä haastatteluun tutkimuksen ilmiön ja tavoitteiden mukaisesti.

Haastateltaessa henkilöitä tutkimukseen tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat informointi ja tutkittavan vapaaehtoinen suostumus, vastausten luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 20). Tutkija otti yhteyttä kaikkiin haastateltaviin puhelimitse noin kuukausi ennen toivottua haastatteluajankohtaa ja sai suullisen suostumuksen osallistumi-

sesta. Haastatteluun pyytäessä tutkija kertoi myös miksi tutkimusta tehdään ja mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet. Tutkija kertoi myös haastattelun nauhoituksesta ja sen käsittelystä, jotta varmistetaan luottamuksellinen suhde haastateltavaan. Haastattelut sovittiin haastateltavien kannalta mahdollisimman hyvin heille sopivaan ajankohtaan ja heidän oman toimistonsa neuvottelutiloihin. Haastateltavien osalta varmistettiin kolme päivää ennen haastattelua että sovittu aika heille vielä sopii ja sekä toimitettiin alustava haastattelurunko.

Ennen haastattelun aloittamista kerrottiin vielä tutkimuksen tarkoitus ja varmistettiin, että he ymmärtävät mihin ovat osallistumassa. Tutkimuksen tuloksista ja haastattelujen vaikutuksesta toimeksiantajan toimintaan luvattiin antaa tieto haastateltaville. Tutkimuksen raportoinnissa kaikki haastateltavien henkilö- ja yritystiedot salattiin eikä käytetyistä sitaateista voi päätellä henkilö- tai yritystietoja. Toimeksiantajan yritys- ja asiakastiedot salattiin ja toimeksiantajan puolelta kehittämishanketta ohjaavat henkilöt ovat hyväksyneet tutkimuksen raportin ja sen sisällön.

Empiirisen osan tietoperusta perustuu pitkälti kirjallisuuskatsaukseen ja kaikkia osa-alueita on hyödynnetty toimintamallin luomisessa. Toimintamalli on pohja asiakaskokemuksen johtamiselle. Asiakaskeisessä liiketoimintaluvussa 2.1 eri lähteitä on vähemmän ja se on ollut suunniteltua, koska siinä esitellään perusteet mitä asiakaskeinen toiminta on ja miten asiakkuudenhallinnan ja segmentoinnin avulla luokitellaan asiakkaita. Kirjallisuuskatsauksessa on pyritty keskittymään asiakaskokemukseen ja sen syntymiseen sekä siihen, mikä vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tutkimuksen tavoitteena on erinomainen asiakaskokemus, joten asiakaskokemus on tärkein tietoperusta tutkimuksessa. Siihen on käytetty asiakaskokemuksen tunnettuja suomalaisia ja ulkomaalaisia kirjailijoita.

Kirjallisuuskatsauksessa on käytetty jonkin verran verkossa olevia asiakaskokemuksen asiantuntijoiden blogitekstejä ja asiakaskokemusyriyten internet-sivuja. Näin on päädytty siksi, koska tieto on tuoretta ja asiakasko-

kemuksen asiantuntijat ovat aktiivisia kirjoittamaan blogejaan. Asiakaskokemusritysten tiedon pitää olla tuoretta, jotta he menestyvät nopeasti kehittyvillä asiakaskokemus markkinoilla. Varmistin huolellisesti käytettyjen blogien kirjoittajien taustat ja miten he ovat asiakaskokemusta tutkineet ja mitä yritystä edustavat. Käytetyillä asiantuntijoilla on pitkä historia asiakaskokemuksesta ja he ovat kirjoittaneet useita kirjoja asiakaskokemukseen liittyen. Käytetyt yritykset ovat alan ammattilaisia ja asiakaskokemus on heidän yrityksen päätoimiala.

5.3 Kehittämismahdollisuudet ja tulosten käytettävyys ja merkitys

Toimintamallin sisältö on esitelty yrityksen johdolle, joka hyväksyi sen toimeenpanon. Yrityksen johdolta on tullut täysi tuki toimintamallin sisällölle ja tavoitteille. Toimintamalli esitetään ja avataan yrityksen organisaation henkilöille, jotka voivat vaikuttaa suunnitteluasiakasryhmän asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen kehittäminen on koko organisaation vastuulla ja kaikki voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa yrityksen toiminnan kehittämiseen. Asiakaskokemuksen perusteet avataan organisaation henkilöstölle, jotta he tietävät, mitkä seikat vaikuttavat asiakkaan kokemuksiin ja miten me voimme siihen vaikuttaa. Toimintamalli otetaan heti julkaisun jälkeen käyttöön ja jatkossa kaikki asiakasryhmän tapahtumat ja palvelut toteutetaan toimintamallin perusteiden pohjalta. Toimintamallin toteuttamisesta vastaa asiakasryhmän liiketoimintapäällikkö.

Toimintamallin jatkokehitys ja muutoksien tekeminen asiakkaalta tulevan palautteen perusteella on erittäin tärkeää. Tärkeimpänä on asiakkaalle järjestettävien tapahtumien suunnittelu ja kehittäminen sekä niistä palautteen pyytäminen, jotta kehittämisen suunta on oikea. Päivittäisen teknisen asiakaspalvelun laatua pitää pyrkiä kehittämään ja pyytämään asiakkailta palautetta aktiivisemmin.

Jatkotutkimuksena on tutkia vuoden 2016 lopulla miten toimintamallin toimeenpano onnistui ja miten asiakaskäynneissä on onnistuttu. Toimintamallin tärkeänä kehittämisen kohteena ovat mittaamiseen luotava mittari ja

yksinkertaisten mittauksien tuottaminen. Asiakkaille mittaamiseen vastaaminen tulee olla erittäin yksinkertaista sekä helppoa. Asiakkaalta pyydetään palautetta jatkossa heti tapahtumien jälkeen. Mittaamisen kokonaisuus vaatii tarkempaa kehittämistä ja päätöksiä yrityksen johdon kanssa siitä käytetäänkö ulkopuolista yritystä vai pyritäänkö kehittämään sisäisesti sopiva ratkaisu.

Tutkimus on toteutettu toimeksiantajan rakennesuunnitteluasiakasryhmälle ja tutkimuksen tulokset ovat asiakasryhmän edustajien vastauksien perusteella luotu. Suunnitteluasiakasryhmään kuuluu myös muita asiakasryhmiä ja heille toimintamallin sisältöä voidaan rajoitetusti toteuttaa, koska heidän tarpeensa ovat joltain osin todennäköisesti samankaltaisia. Tuloksia ja päätelmiä ei voida suoraan siirtää toimeksiantajan ostaville asiakasryhmille, koska asiakasryhmillä on erilaiset tarpeet ja toiveet. Muille asiakasryhmille vastaavanlainen haastattelututkimus voisi tuoda myös tärkeitä kehityskohtia, miten heidän asiakaskokemustaan ja toimintaa heitä kohtaan voisi kehittää. Selvittää esimerkiksi millaista palvelua ostavat asiakkaat kaipaavat ennen ja jälkeen kaupanteon, jotta kokonaisuus olisi mahdollisimman selkeä.

Haastateltavat ovat rakennesuunnittelualan ammattilaisia, joten tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan soveltaa muihin tutkimuksiin. Haastateltavien vastaukset ovat haastattelutilanteen aikaisia mielipiteitä ja tunteita haastattelun mukaisista asioista. Haastattelujen tulokset saattavat muuttua, jos tutkimus tehdään uudestaan samalle asiakasryhmälle, mutta eri henkilöille. Tuloksia voidaan toisaalta hyödyntää vastaavanlaisessa tilanteessa olevalle asiakasryhmälle, joka ei varsinaisesti osta yritykseltä mitään. Palvelun ja yhteistyön merkitys voi olla merkittävää myös muilla toimialoilla, jotka toimivat samantyyliisessä ympäristössä.

Toimeksiantajan toimesta ei ole aikaisemmin vastaavaa tutkimusta toteutettu kyseiselle asiakasryhmälle, eikä muillekaan asiakasryhmille. Tutkimuksen tulokset ovat tärkeitä toimeksiantajan toiminnan kehittämiseksi ja luomaan kehitystä asiakasryhmälle. Tutkimustulokset toivat lisää tietoa

asiakasryhmän tarpeista ja kokemuksista sekä tavoista kohdata asiakas tehokkaasti. Tutkimuksen avulla asiakasryhmää hallitaan tavoitellusti ja suunnitelmallisesti, mitä ei ole tehty aikaisemmin toimeksiantajan toimesta. Toimintamalli on suoraan käytettävissä asiakasryhmän asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen. Tietoperustan aineistoa asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta voi hyödyntää myös muille toimialoille, etenkin palveluun perustuviin aloihin. Tutkijan ammattitaito asiakaskokemuksen merkityksestä ja syntymisestä on kehittynyt merkittävästi tutkimuksen aikana ja tätä tutkija voi hyödyntää jatkossa omassa työssään.

Vastaavan tutkimuksen voisi toteuttaa myös toimeksiantajan muille asiakasryhmille, joka olisi hyvä jatkotutkimuksen kohta. Tämä tutkimus antaa pohjaa mitkä vaikuttavat asiakaskokemukseen ja asiakkaan päätöksiin, mutta lisätutkimuksella eri asiakasryhmille saataisiin selville vaikuttaako siellä samat asiat päätöksiin, kun tuotteiden kustannuksilla on suurempi vaikutus. Suunnitteluasiakasryhmälle jatkotutkimuksena on oikean mittaamismuodon löytäminen sekä mittarin kehittäminen tärkeässä roolissa. Seuraava asiakastytyväisyyskysely kertoo miten toimintamallin toteutus on onnistunut.

LÄHTEET

Beoyndphilosophy.com Colin Shaw. (Viitattu 6.8.2015) Saatavissa:

<http://beyondphilosophy.com/customer-experience/>

Beoyndphilosophy.com Colin Shaw. (Viitattu 6.8.2015) Saatavissa:

<http://beyondphilosophy.com/services/ces-customer-experience-statement/>

Creativevirtual.com Schneider F. 2013. CXI Results: How do the U.S. Airlines & Hotels rank in customer experience. (Viitattu 27.2.2016). Saatavissa: <http://www.creativevirtual.com/us/cxi-results-how-do-the-u-s-airlines-hotels-rank-in-customer-experience-part-2/>

Dhebar A. 2012. Toward a compelling customer touchpoint architecture. (Viitattu 9.2.2016). Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/aineistot.lamk.fi/science/article/pii/S0007681312001607>

Futurelab, 2013a. Asiakaskokemuksen johtamisen pikaopas.

Futurelab, 2013b. Suosittelun johtamisen pikaopas.

Fischer M, & Vainio S, 2014. Potkua palvelubisnekseen, Talentum

Hellman K. & Värilä S. 2009. Arvokas asiakas. Talentum

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press

Hyken, S., 2011. The Amazement Revolution. Greenleaf.

Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä, Tampereen yliopistopaino Oy

Kirk, Jerome & Miller, Marc L. 1986. Reliability and validity in qualitative research. Qualitative research methods, Volume 1. Beverly Hills: SAGE.

Kohdeyritys Sharepoint, 2016. Yrityksen sisäinen intranet

Korkiakoski K, 2014. Asiakaskokemus – Tunnetta, tietoa ja toimintaa. (viitattu 4.10.2015). Saatavissa: <https://kari-rikko.wordpress.com/2014/12/18/asiakaskokemus-tunnetta-tietoa-ja-toimintaa/>

Korkiakoski K. 2015. Tutkimustietoa suosittelun liiketaloudellisesta merkityksestä (viitattu 30.10.2015). Saatavissa: <http://www.futurelab.fi/tutkimus-tietoa-suositellun-liiketaloudellisesta-merkityksesta/>

Kriss P. 2014. The value of customer experience, quantified (viitattu 1.11.2015). Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/09/28/the-6-rings-of-the-modern-customer-experience/>

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + Rakkaus = Raha. Talentum.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mattinen H, 2006. Asiakkuusosaaminen: Kuuntele asiakastasi

Morgan B. 2015. The 6 rings of the modern customer experience (viitattu 01.11.2015). Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/09/28/the-6-rings-of-the-modern-customer-experience/>

Mäntyneva M, 2004. Asiakkuudenhallinta. Werner Soderström oy

Questback, 2014. Asiakaskokemuksen mittaaminen. Asiakaskokemuksen kehittämisellä kasvua ja kilpailuetua.

Questback, 2015. Maailma asiakkaasi silmin. Johtajan opas asiakaskokemusten mittaamiseen ja tiedon hyödyntämiseen.

Richardson A. 2010. Touchpoints Bring the Customer Experience to Life. Harvard Business review (viitattu 14.10.2015). Saatavissa: https://hbr.org/2010/12/touchpoints-bring-the-customer&cm_sp=Article- -Links- -Top%20of%20Page%20Recirculation

Richardson A, 2010. Understanding Customer Experience. Harvard Business review (viitattu 14.10.2015). Saatavissa: <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>

Richardson A. 2010. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. Harvard Business review (viitattu 14.10.2015). Saatavissa: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>

Saaranen-Kauppinen A & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. (viitattu 9.1.2016.) Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Schmitt P, Skiera B, & Van den Bulte C, 2011. Referral Programs and Customer Value (viitattu 31.10.2015). Saatavissa: <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.75.1.46>

Schmidt-Subramanian M. 2013. Seven steps to succesful customer experience measurement programs, Slideshare, (viitattu 8.2.2016). Saatavissa: <http://www.slideshare.net/Datafield/7-steps-to-successful-customer-experience-measurement-programs>

Seipell, T., 2.12.2013. Asiakaskokemus – Tarpeeksi hyvä ei riitä. (viitattu 16.9.2015). Saatavissa: <http://www.luovasuomi.fi/ajankohtaista/luovan-suomen-tapahtumat/luova-suomi-teema/asiakaskokemus>

Shaw C. 2014. 4 Actions to exceed customer experience. (viitattu 9.2.2016) Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/20141118114857-284615-don-t-forget-the-four-actions-needed-to-exceed-customer-expectations>

Shaw C, 2013. Why journey mapping sucks, Beyondphilosophy (viitattu 15.10.2015). Saatavissa: <http://beyondphilosophy.com/why-journey-mapping-sucks/>

Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. Customer Experience: Future Trends and Insights. UK: Palgrave MacMillan.

Shaw C. & Ivens J. 2005. Building Great Customer Experiences. 2nd revised edition. New York: Palgrave Macmillan Ltd.

Smallbizcrm.com. 2016. Customer relationship management (CRM) quotes (Viitattu 17.1.2016). Saatavissa: <http://www.smallbizcrm.com/crm-reading-lounge/crm-quotations/>

Smith S. & Wheeler J. 2002. Managing the Customer Experience: Turning customers into advocates, Ptrentice Hall Financial Times

Soudagar, R., Iyer, V., Hildebrand, G.V, 2012. The Customer Experience Edge. Mc Graw Hill.

Stein A. & Smith M. & Lancioni R. 2016. The Development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. (viitattu 17.1.2016). Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com.aineistot.lamk.fi/science/article/pii/S0019850113001223>

Tincher J, 2013. Customer experience journey map – The top 10 requirements, Customer Think (viitattu 15.10.2015). Saatavissa: http://customerthink.com/customer_experience_journey_map_the_top_10_requirements/

Thompson S.H. Teo, Paul Devadoss & Shan L. Pan. 2006. Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. (viitattu 8.2.2016). Saatavilla: http://ac.els-cdn.com.aineistot.lamk.fi/S0167923606000108/1-s2.0-S0167923606000108-main.pdf?_tid=3e9a6d92-ce44-11e5-8b5e-00000aab0f6b&acdnat=1454923000_43758880ce4e8c94f6396cb0c2b940c6

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

1. Taustatiedot

2. Nykytilanne

- Mitä teille tulee ensimmäisenä mieleen yrityksestä X?
- Millainen tunne teille tulee yrityksestä X?
- Millaisia odotuksia brändi yritys X teille tuottaa?
- Mikä vaikuttaa teidän päätöksiin käytettävistä tuotteista/ratkaisuista?

3. Yhteistyö

- Millaisena koette yritys X:n kyvyn kuunnella asiakkaita?
- Millaisena koette yhteistyön yritys X:n kanssa?
- Millaista yhteistyötä kaipaisitte projektien aikana?

4. Kohtaamiskanavat

- Mitkä ovat teille tärkeimmät viestintä ja tiedonhaku kanavat?
- Miten toivoisitte asioivanne yritys X:n henkilöiden kanssa?

5. Palvelut

- Mitä mieltä olette yritys X:n teknisestä asiakaspalveluista?
- Miten toimiviksi koette mallinnustyökalut ja ohjelmistot?

5. Kehityskohteet

- Miten yritys X voisi palvella teitä paremmin?
- Mitä toivotte yritykseltä X jatkossa?
- Mikä on teidän työssä suurin haaste mihin kaipaisitte helpotusta?